



Уральский
федеральный
университет

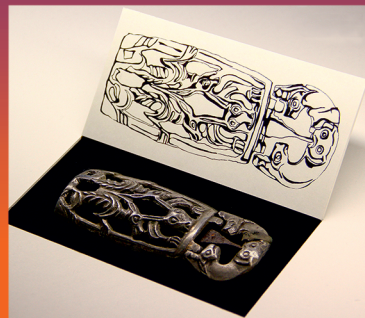
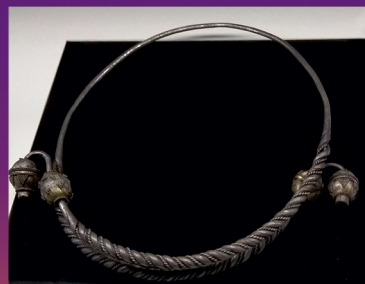
имени первого Президента
России Б.Н. Ельцина

Уральский гуманитарный
институт

Т. Б. МИХАЙЛОВА

МЕНЕДЖМЕНТ МУЗЕЕВ

Учебно-методическое пособие



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

Т. Б. Михайлова

МЕНЕДЖМЕНТ МУЗЕЕВ

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано
методическим советом Уральского федерального университета
в качестве учебно-методического пособия для студентов вуза,
обучающихся по направлению подготовки
50.03.03 «История искусств»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2019

УДК У497.9я7
М69

Рецензенты:

кафедра философии и политологии Уральского института
управления Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации
(заведующий кафедрой доктор философских наук,
профессор Ю. Г. Ершов);
Е. Ж. Шуплецова, кандидат философских наук
(Российский государственный
профессионально-педагогический университет)

Михайлова, Т. Б.

М69 Менеджмент музеев : учеб.-метод. пособие / Т. Б. Михайлова ;
М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. федер.
ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 88 с.

ISBN 978-5-7996-2727-0

Учебно-методическое пособие освещает вопросы, связанные с управлением в музейной сфере, совершенствованием механизма планирования, привлечения средств рекламной деятельности, работы с персоналом и т. д. Материал пособия знакомит с маркетинговыми исследованиями и опытом внедрения в музейную практику новых управленческих и коммуникационных технологий.

Пособие предназначено для студентов департамента «Факультет искусствоведения и социокультурных технологий» дневной и заочной форм обучения, а также всем студентам гуманитарного профиля, изучающим менеджмент в социально-культурной сфере.

УДК У497.9я7

На обложке:

Сургутский художественный музей. Экспозиция «Возвращение в Ях».
Фото из архива музея, а также из личного архива Т. Б. Михайловой

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	5
Введение.....	6

Раздел 1

МУЗЕЙНАЯ СФЕРА И РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1. Особенности развития музейной сферы в современных условиях.....	8
Тема 2. Развитие отечественного музейного менеджмента.....	12

Раздел 2

МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА РУКОВОДСТВА СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ В МУЗЕЙНОЙ СФЕРЕ

Тема 3. Организационно-правовое регулирование в музейной сфере.....	16
Тема 4. Ресурсное обеспечение музейной деятельности.....	22
Тема 5. Привлечение и аккумулирование финансовых средств из различных источников.....	27
Тема 6. Технология планирования в музейной сфере.....	32
Тема 7. Учет, отчетность и контроль.....	35
Тема 8. Управление персоналом.....	38

Раздел 3

КОММУНИКАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В МУЗЕЙНОЙ СФЕРЕ

Тема 9. Музейный маркетинг.....	42
Тема 10. Связи с общественностью.....	46
Тема 11. Информационный менеджмент в музее.....	52

Контрольные вопросы.....	57
Список тем рефератов.....	59
Планы семинарских занятий.....	60
Практические задания.....	63
Тестовые задания для промежуточной аттестации.....	65
Краткий словарь терминов и понятий.....	68
Рекомендуемая литература.....	84

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебно-методическое пособие подготовлено в соответствии с программой теоретического курса «Менеджмент музеев» для студентов департамента «Факультет искусствоведения и социокультурных технологий» Уральского федерального университета. Его цель — познакомить с теоретическими основами, общими закономерностями, механизмами и принципами управления музейной сферой.

Данное пособие преследует не только образовательные цели, но и позволяет выработать практические навыки управленческой деятельности в музейной сфере. Его важной особенностью является технологическое содержание музейного менеджмента: механизмы, методики, процедуры, последовательность действий и т. д.

Изучение материалов пособия, обсуждение актуальных вопросов музейной теории и практики на семинарских занятиях будут способствовать целостному пониманию важных явлений и процессов в музейной сфере, особенностей функционирования и развития современных музеев.

Основную часть пособия составляют учебно-методические материалы. В каждый раздел включены перечень теоретических вопросов по теме, практические задания и наиболее важные методические рекомендации, направленные на успешное освоение темы. Вопросы и задания могут быть использованы для самостоятельной проработки темы. Кроме того, в пособии можно найти списки тем рефератов, вопросов к экзамену по курсу, тестовые задания для промежуточной аттестации, словарь ключевых терминов, а также справочные материалы и схемы, которые помогут усвоить материал.

ВВЕДЕНИЕ

Музейная сфера — одна из наиболее важных областей социокультурной жизни современного общества, которая переживает серьезные трансформации. Наряду с исполнительским искусством, галерейным бизнесом, модой, ремеслами, издательским делом и другими традиционными культурными институтами, музеи стали интеллектуальной составляющей творческих индустрий.

Творческие индустрии являются инновационным сектором постиндустриальной экономики, в основе которой лежит новая концепция социального и экономического развития, рассматривающая культурные ресурсы и творчество самым важным сырьевым ресурсом и самым ценным экономическим продуктом.

Благодаря «неизмеримому» эффекту, признаваемому всеми специалистами, современные музеи составляют реальную конкуренцию ведущим направлениям деятельности творческих индустрий и активно влияют на изменение качества жизни, формирование культурной идентичности, развитие плюрализма и толерантной атмосферы в обществе.

Музеи формируют вокруг себя инновационную сферу, разрабатывают и реализовывают специальные проекты поддержки творческих кластеров или становятся их составляющей частью.

Вместе с тем, включая в свою деятельность программы, направленные на развитие рекреационной функции, музеи вошли в высоко конкурентную среду и в полной мере ощутили необходимость конкурентной борьбы за посетителя, как в профильной среде, так

и в целом в индустрии развлечений. Это привело к тому, что музеи стали проявлять гибкость и предприимчивость, которые прежде были им не свойственны, мобильность — искать новые ресурсы, новых партнеров, внедрять в музейную практику медийные технологии и коммуникации.

Музейное дело постепенно превращается в динамично развивающуюся отрасль науки, искусства, бизнеса и культуры. Изменения в области законодательства, налогов и права создают возможность и стимулы для адаптации к современным условиям хозяйственной деятельности.

В этой связи заметную роль приобретает развитие новых технологий в управлении музеем, развития менеджмента. Благодаря чему многие музеи эффективно реализовывают свое предназначение в социокультурной среде.

Раздел 1

МУЗЕЙНАЯ СФЕРА И РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ МУЗЕЙНОЙ СФЕРЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Основные положения

1. Особенности развития музейного дела в современных условиях.
2. Трансформация «музейной парадигмы», формирование новой концепции музейности.
3. Расширение границ музейного мира: появление экомузеев, «экономузеев», «брендовых музеев» и других музеефицированных (археологических, этнографических, ландшафтных, индустриальных) зон.

В стремительно меняющемся мире музей переживает существенные изменения как феномен культуры и как социокультурный институт. Серьезную трансформацию претерпели основополагающие теоретические постулаты, в том числе музеологические термины и понятия. В конце XX в. понятие «музейное дело» уже не отражало те преобразования, которые переживал музей, что обусловило появление более широкого — «музейный мир». Российский музеолог Е. Мастеница в своей статье «Музейный мир в XXI веке: векторы развития»¹ сформулировала определение понятия «музейный мир»,

¹ Мастеница Е. Н. Музейный мир в XXI веке: векторы развития // Труды Санкт-Петербургского гос. ин-та культуры. 2015. Т. 212. С. 19–26.

указав на его «постоянно и динамично эволюционирующую структуру, составными элементами которой являются:

- материальное пространство (объекты истории, культуры, природы, признанные ценными и значимыми, а также институты, способствующие их сохранению);

- нематериальное пространство (духовные ценности, смыслы, социокультурный опыт, идеи, знания о музее и музейной действительности);

- коммуникационное пространство (культурные и социальные практики, условия и компоненты музейной действительности)».

В 2014 г. на международной конференции ИКОМ «Музеи и власть» эксперты международных комитетов на основе анализа социально-культурных обстоятельств констатировали смену «музейной парадигмы» и рождение новой «концепции воплощения музейности».

Говоря о новой музейной парадигме, норвежский музеолог М. Мор отмечал смещение акцентов с публики к общине, традиционная жизнь которой и становится объектом изучения, а музей является инструментом «культурного, социального и экономического развития определенной группы»².

Появление идеи «новой музеологии» способствовало созданию новых типов музеев и учреждений музейного типа. Во всем мире получила широкое развитие концепция «пост-музея», близкая идеям «соседских музеев» США и «общинных музеев» Латинской Америки³.

Первые проекты «общинных музеев» принадлежат французским музеологам и музейным деятелям Ж.-А. Ревьеру и Ю. де Варину. В 1971 г., во время работы над созданием первого музея нового типа — Музея человека и промышленности в Ле Крезе (Франция), Ю. де Варин сформулировал термин «экомузей», а Ж.-А. Ревьер в своей программной статье «Эволюционное определение экомузея»⁴

² Цит. по: Куклинова И. А. Понятие «наследия» в системе научных взглядов представителей новой музеологии // Вестн. Томск. гос. ун-та. Культурология и искусствоведение. 2014. № 1 (13). С. 71–75.

³ См.: Леценко А. Г. Проблема становления музееведческой терминологии на международном уровне // Музей. 2009. № 5. С. 42–46.

⁴ См.: Ривьер Ж.-А. Эволюционное определение экомузея // Museum. 1985. № 148. С. 182–184.

обозначил его как музей «места, времени и действия» и очертил новые представления о наследии, куда вошли и материальные, и нематериальные объекты.

В музейном мире экомuzeи утвердились к середине 1980-х гг. В Российской Федерации ближе всего к типу экомuzeя оказались этномuzeи Сибири, сохраняющие народную культуру коренных малочисленных народов. В конце XX в. в сторону экомuzeя эволюционировали некоторые музеи-заповедники (Государственный историко-архитектурный и этнографический музей-заповедник «Кижи», Историко-этнографический музей-заповедник «Шушенское» и др.)⁵.

В отечественной музейной практике закрепилось понятие «учреждения музейного типа» с разной степенью «музеальности». Российская музейная энциклопедия определяет «учреждения музейного типа» как «учреждения исполняющие отдельные функции музея и практикующие свойственные музеям формы деятельности»⁶. Такие учреждения возникают в результате расширения музеями нетрадиционных форм работы или приобретения учреждением отдельных черт музея, не свойственных ему изначально (библиотеки-музеи, школы-музеи).

«Учреждение музейного типа» может появиться в результате соединения двух (а иногда и более) учреждений в одном, в результате чего возникают школа-музей, музей-театр, музей-мастерская, музей-ресторан, музей-клуб и т.п. Так, например, в Кисловодске существует театр-музей «Благодать». Большую популярность получили музеи-аптеки, музеи-трактиры и т.д.

Освещая становление новых типов музеев, следует отметить еще одно направление учреждений музейного типа — «экономuzeи», где сочетаются действующие ремесленные мастерские и музеи. В качестве примера можно привести норвежский Музей ремесел обувной фабрики Эурланна, открытый в июле 2009 г. и ставший первым объектом такого рода в Европе.

⁵ Российская музейная энциклопедия : [сайт]. URL: [http:// museum.ru/rme/sci_mustip.asp?1](http://museum.ru/rme/sci_mustip.asp?1) (дата обращения: 29.08.2018).

⁶ Там же.

Большую известность получили и «брендовые музеи». Их отличительной чертой является главная идея, образ, служащий брендом той или иной историко-культурной среды. К брендовым музеям можно отнести музеи кулинарных изделий — марципана, пастилы, пряников, масла, сыра, водки и др. Так, основатели калининградского Музея марципанов надеются возродить производство этого десерта на своей исторической родине, сделать его объектом музейного значения и вернуть городу кулинарный бренд.

Во второй половине XX в. обозначилась тенденция территориальной экспансии музея. В сферу музейных интересов попали исторические центры российских городов, отдельные городские кварталы, объекты индустриального наследия, шахты, прииски, карьеры, которые в результате «мягкой» музеефикации сохраняются и демонстрируются в виде «археологических», «этнографических» и «индустриальных» зон.

В российских городах появились «музейные кварталы» с многочисленными музеями, архитектурными ансамблями и другими историко-культурными объектами. Музейные кварталы Санкт-Петербурга, Екатеринбурга пользуются неизменным успехом как у жителей этих городов, так и у туристов.

Изменения музейных и выставочных пространств привели к созданию музейных комплексов с развитой инфраструктурой: магазины, зоны отдыха и релаксации, кафе. Появление многопрофильных и полифункциональных мегамузеев с большим разнообразием моделей от «лавки древностей» до «экспериментально-образовательного мультимедиакомплекса» и «музея-шоу» обозначило угрозу перехода от «храма» к «диснейленду». В связи с этим возникла проблема утраты гуманистического смысла и главного вектора развития музея как пространства подлинных вещей, несущих память о прошлом.

Таким образом, рассмотрев ведущие тенденции преобразования музейного мира, можно говорить о музее XXI в. как о постоянно развивающемся институте, более открытом и демократичном, ориентированном на разные слои общества, ищущем новые способы модернизации в глобальном мире.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите предпосылки и факторы, обусловившие количественный и качественный рост музеев во второй половине XX в.
2. Подберите новые типы музеев, появившиеся на рубеже XX–XXI вв.
3. Сформулируйте представления о наследии, изложенные Ж.-А. Ривьером в его научных работах.

Тема 2

РАЗВИТИЕ ОТЕЧЕСТВЕННОГО МУЗЕЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Основные положения

1. Предпосылки появления технологий менеджмента в музейной сфере.
2. Эволюция музейного менеджмента.
3. Особенности российского музейного менеджмента.

Развитие системы музейного менеджмента началось после Второй мировой войны, когда в США и Европе начался новый виток развития музеев.

С 1960-х гг. музеи из хранилищ предметов истории и искусства преобразовываются в культурные центры широкого профиля и становятся частью культурных индустрий.

Культурные индустрии являясь базовой формой культурного производства, вошли в новую концепцию социального и экономического развития общества, где особую роль играют культурные ресурсы, в том числе музеи. Превращаясь в «экономическую отрасль», музеи встали перед необходимостью производить новые культурные продукты, продавать их и оценивать свою деятельность в терминах экономической эффективности.

Значительные изменения в организации музейной работы произошли в 1970–1990-е гг., когда в результате тесного сотрудничества с бизнесом музеи получили новые источники финансирования, дополнительные экспозиционные площади, смогли существенно расширить свои программы и осуществить масштабные проекты.

В музейную практику пришли технологии управления крупными компаниями и предприятиями: сбалансированный бюджет, ответственность директора перед учредителем (попечительским советом), открытие филиалов в других городах, использование PR-технологий. Большое внимание уделялось развитию и реализации политики в области выставочной деятельности, организации успешных с коммерческой точки зрения выставок, специальных вечеров и концертов в музейных залах, способствовавших увеличению целевой аудитории.

Весомым дополнением музейного менеджмента стал музейный маркетинг, исследования которого привели к смене приоритетов в деятельности музеев. Основное внимание с музейных предметов и коллекций переместилось на музейного посетителя с его запросами, а взаимодействие с аудиторией стало ведущей тенденцией развития музейного дела. Музейное сообщество стало более активно развивать музейную инфраструктуру, использовать возможности Интернета, включать в работу цифровые и мультимедийные технологии.

Глобальный экономический кризис 2008–2009 гг. существенно повлиял на музейное дело, начиная от трансформации миссии и основных музейных функций, переосмысления методов консервации и реставрации музейных предметов, путей привлечения внимания общества к проблемам сохранения культурного наследия, возможностей демонстрации музейных коллекций в условиях расширения информационного доступа.

В настоящее время музеи находятся в поиске новой роли, которая поможет сохранить финансирование и привлечь современные социальные и экономические категории населения.

Российские музеи прошли этот же путь развития. За период перестройки количество учреждений сферы культуры и досуга в Российской Федерации увеличилось в несколько раз, поэтому музеи в полной мере ощутили необходимость конкурентной борьбы за своего посетителя и свое место в социуме.

С начала 1990-х гг. привлечение посетителей и удовлетворение их потребностей стало одной из приоритетных задач отечественных

музеев, а их количество — одним из основных показателей эффективности работы музеев.

Нововведения в области законодательства, налогов и права открыли перед музеями новые возможности развития хозяйственной деятельности. В этой связи заметную роль приобрели технологии менеджмента в управлении музеем и его персоналом, а в музейной терминологии появился термин «музейный менеджмент». Руководители музеев стали менеджерами, от которых потребовалось владение как техническими навыками, так и хорошими педагогическими и психологическими способностями.

Появившиеся изменения не сразу адекватно были восприняты прежней советской системой иерархического управления культурой. Государственные и муниципальные музеи являются подведомственными учреждениями вышестоящих исполнительных органов государственной власти в сфере культуры. Взаимоотношения руководителей музеев с главами департаментов (комитетов, управлений, отделов) являются очень сложным процессом, определяющимся конкретной ситуацией и требующим серьезной подготовки и тонкой дипломатии.

В современных условиях особое внимание уделяется коммерческой деятельности. Являясь частью предпринимательской, коммерческая деятельность, постоянно развиваясь, требует внедрения в практику музейного менеджмента систему экономических показателей, объединяющих результаты работы с основной некоммерческой. Остро встает вопрос оптимального использования коллекций, зданий, финансовых средств и т. д.

В настоящее время немаловажное значение имеет контактность руководителя, которая помогает найти сторонников, в том числе и тех, кто способен финансово поддерживать музей. Наряду с директором музейную политику определяют и руководители структурных подразделений, отвечающие за развитие музея, связи с общественностью и т. д.

Трансформация музейной сферы в условиях глобализации, мирового экономического и гуманистического кризиса, благодаря внедрению менеджмента и освоению новых технологий, ведет

к созданию нового имиджа и определяет вектор развития современного музея.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какую роль играют музеи в современном обществе?
2. Каковы этапы развития музейного менеджмента?
3. В чем заключаются особенности музейного менеджмента в российских условиях?

Раздел 2

МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА РУКОВОДСТВА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ В МУЗЕЙНОЙ СФЕРЕ

Тема 3

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В МУЗЕЙНОЙ СФЕРЕ

Основные положения

1. Государственное управление музейной сферой.
2. Нормативно-правовое обеспечение музейной деятельности.
3. Государственная поддержка отечественных музеев.
4. Организационные модели управления музеем.

Рассматривая систему государственного управления музейной сферой, можно выделить несколько основополагающих элементов:

1. Государственные органы, определяющие и реализующие культурную, социальную и экономическую политику (институциональная подсистема).

2. Законодательные и нормативные акты, определяющие правовую основу деятельности в музейной сфере и предпринимательства в данной сфере, формы взаимоотношений и механизм правового регулирования и правовой ответственности участников отношений (нормативная подсистема).

3. Система формальных и неформальных связей и отношений между государственными органами управления и объектами управления (государственные, негосударственные, частные музеи), общественное мнение (коммуникативная подсистема).

4. Культура и профессионализм субъектов управления (культурная подсистема).

Государственное управление сферой культуры осуществляют органы государственной власти, соответствующие государственному устройству общества.

В соответствии с действующей Конституцией, высшим должностным лицом Российской Федерации является Президент. Вопросы государственного управления сферой культуры затрагиваются в Указах Президента, его законодательных инициативах.

Значительное место в управлении сферой культуры, в том числе и музейной, а также культурного предпринимательства принадлежит Правительству Российской Федерации.

В соответствии со статьями 13–17 Федерального Конституционного закона от 17 декабря 1997 г. № 2-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации», Правительство осуществляет регулирование, формирует федеральные целевые программы и обеспечивает их реализацию. Кроме того, Правительство реализует предоставленное ему право законодательной инициативы.

Специализированное государственное управление в сфере культуры осуществляет Министерство культуры Российской Федерации, которое осуществляет выработку государственной политики в сфере культуры, искусства, историко-культурного наследия и кинематографии, архивного дела, авторского права и смежных прав. Кроме того, Министерство культуры выполняет функции по сохранению и реставрации музейных предметов и музейных коллекций, включенных в состав Музейного фонда Российской Федерации, ведение Государственного каталога Музейного фонда Российской Федерации.

Министерство уполномочено устанавливать своими нормативными актами порядок формирования, учета, сохранения и использования Музейного фонда, а также деятельности музеев в Российской Федерации.

Правовую основу деятельности в музейной сфере определяют законодательные и нормативные акты. Правовая система России исходит из общепризнанных принципов и норм международного права и международных договоров Российской Федерации и поэтому

включает в себя международные акты по вопросам культуры и действующее законодательство Российской Федерации.

К международным документам по вопросам музейного дела относятся конвенции и рекомендации ЮНЕСКО, документы ИКОМ.

Действующее российское законодательство в сфере культуры и культурного предпринимательства включает в себя общие и специальные законы. Законодательные акты, регулирующие музейную сферу, относятся к специальным федеральным законам.

В дополнение к базовому закону о культуре и для учета особенностей культурной деятельности в музейной сфере в 1996 году был принят Федеральный закон «О музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» № 54-ФЗ. Закон стал неотъемлемой составной частью законодательства Российской Федерации по сохранению культурного наследия народов нашей страны вместе с ранее принятыми законами Российской Федерации «О вывозе и ввозе культурных ценностей» (от 15.04.1993 № 4804-1), «Основами законодательства Российской Федерации по культуре» (от 09.10.1992 № 3612-1).

В соответствии с законом «О музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации», Правительство Российской Федерации Постановлением № 179 от 12.02.98 утвердило «Положение о Музейном фонде Российской Федерации», «Положение о Государственном каталоге Музейного фонда Российской Федерации». В положениях предусмотрены реальные механизмы практической реализации основных положений закона.

1 января 2017 года вступил в силу Федеральный закон № 357-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации».

Немаловажную роль в музейной сфере играет организация эффективной структуры управления, в рамках которой протекает управленческий процесс, направленный на достижение основных целей музея.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей, а также характер связи между ними.

Именно характер связи между подразделениями позволяет выделить несколько основных типов организационных структур управления, где одной из самых распространенных является *линейная*.

Линейная структура применяется в небольших музеях и предусматривает управление одним руководителем нижестоящих подразделений по всем видам деятельности (рис. 1).

В музеях, развивающих несколько направлений деятельности, используется *функциональная* организационная структура, где выполнение отдельных функций по конкретным направлениям возлагается на специалистов, объединенных в специализированные структурные подразделения (рис. 2).

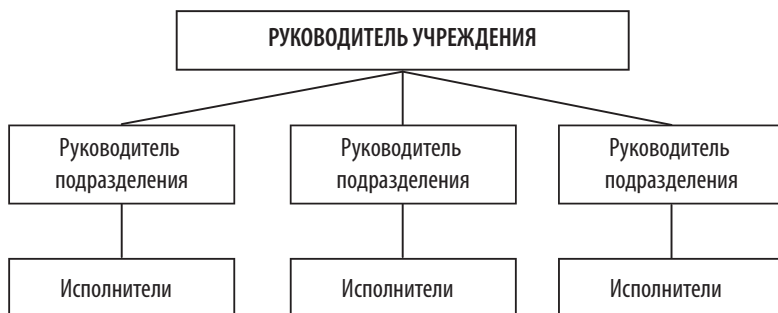


Рис. 1. Линейная структура



Рис. 2. Функциональная структура

С начала 1990-х гг. организационная структура управления российскими музеями претерпела значительные изменения. Большинство российских музеев имело смешанный тип управления с **линейно-функциональной** структурой (рис. 3), построенной на принципах единоначалия.

Однако финансовые и организационные проблемы потребовали существенных изменений в музейной стратегии и преобразованию организационной структуры.

С 1994 г. в музеях получают распространение небольшие подструктуры, отвечающие за реализацию конкретных программ (проектов). В состав временной проектной группы могли входить сотрудники разных отделов, которые одновременно подчинялись руководителю проекта и своему непосредственному начальнику (рис. 4).

В связи с ростом проектных групп возникла необходимость координации их работы, что привело к созданию проектных штабов. Проектный штаб являлся специально созданным управленческим звеном, отвечающим за реализацию проектов и координируемым директором (рис. 5). Такая разновидность организационной структуры получила название **линейно-штабной**.

Развитие коммерческих направлений в деятельности музеев привело к смене стратегии развития, связанной с реализацией но-

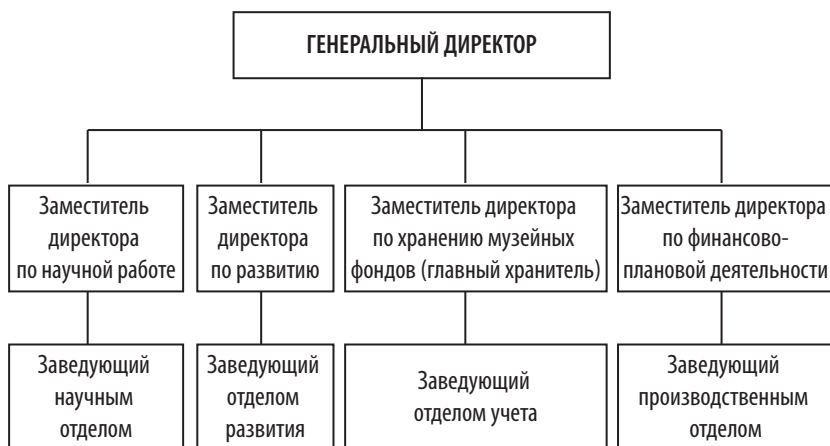


Рис. 3. Линейно-функциональная структура

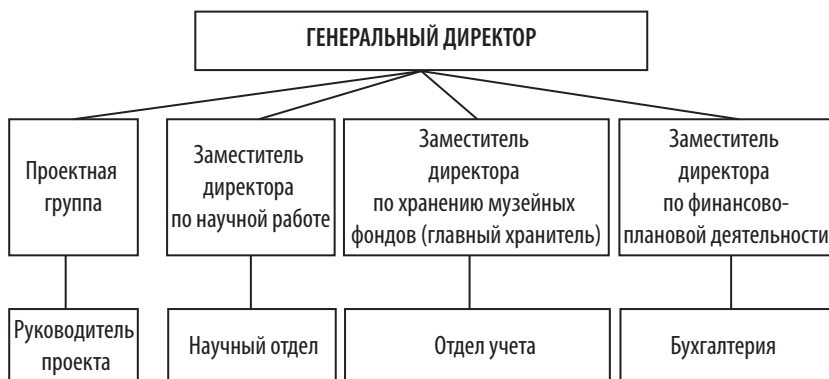


Рис. 4. Линейно-проектная структура

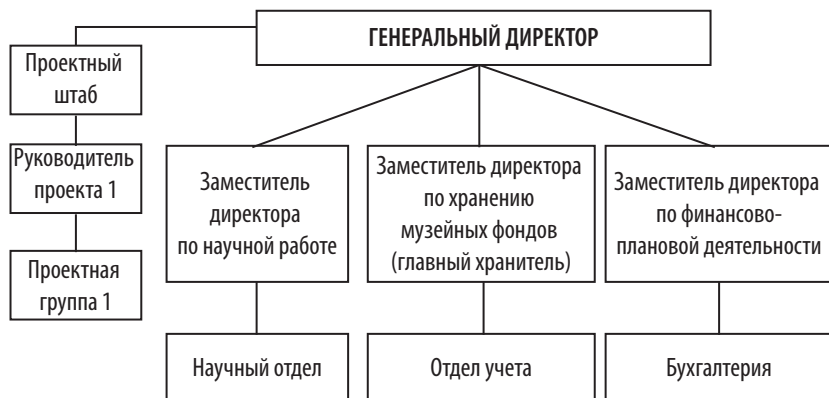


Рис. 5 Линейно-штабная структура

вых задач. Финансовые и организационные изменения потребовали дальнейших преобразований в организационной структуре, где наряду с директором музея появляется дополнительное управленческое звено — президент. В полномочия президента входят проектный менеджмент, связи с общественностью и т. д. Директор и президент несут полную ответственность за строго определенные направления деятельности. Функцию разрешения споров между ними выполняет Совет попечителей.

Данные нововведения привели к появлению нового типа организационной структуры — **параллельной** (рис. 6), позволившей обеспечить четкую координацию управленческих процессов и необходимый уровень контроля. Как отмечают специалисты, параллельная структура управления характерна только для очень крупных музеев. Она дает возможность развивать такие направления, как фандрайзинг, предпринимательство и другие дополнительные виды деятельности¹.

Однако большинство российских музеев предпочитают использовать линейно-функциональную структуру с сохранением принципа единоначалия.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какова структура государственного управления в музейной сфере?
2. Какими законодательными и правовыми актами регулируется музейная деятельность?
3. Назовите основные модели организационных структур, применяемые в российских музеях?

Тема 4

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МУЗЕЙНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Основные положения

1. Формирование многоканальной системы финансирования музейной сферы.
2. Основные виды источников финансирования музейной деятельности.
3. Некоммерческие организации, фонды.
4. Негосударственная поддержка музейной сферы.

В социально-культурной сфере существует многоканальная система финансирования, которая представляет собой современный способ финансирования учреждений и культурных проектов. Суть системы сводится к интеграции финансовых потоков, включающих

¹ См.: Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие. 4 изд., испр. и доп. СПб., 2009. С. 222–226.

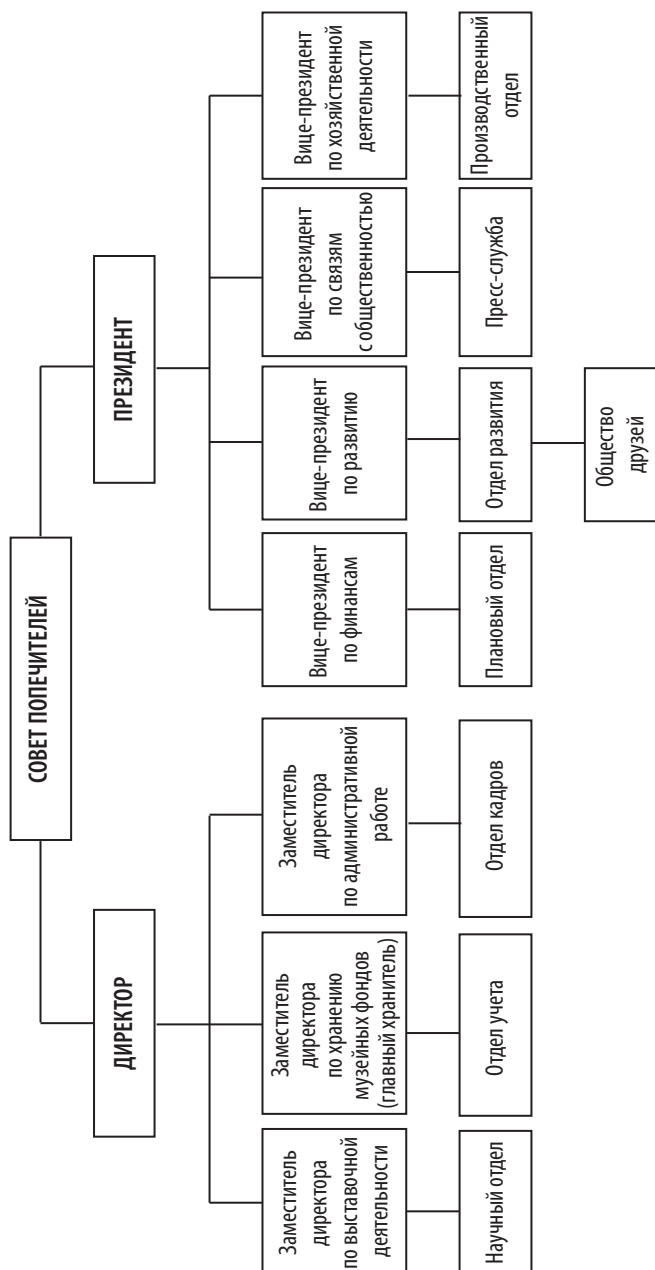


Рис. 6. Параллельная структура

государственные бюджетные средства, средства спонсоров, меценатов и благотворителей².

Умение формировать многоканальную систему финансирования под определенные цели и задачи позволяет культурным институтам и музеям довольно быстро встроиться в экономическую ситуацию и адекватно реагировать на требования, предъявляемые российскому сектору культуры.

В настоящее время, в соответствии с российским законодательством, финансовые средства государственных, коммерческих и некоммерческих организаций культуры, в том числе и музеев, образуются за счет:

1. Целевых поступлений (имущество, в том числе в виде денежных средств, полученное организацией и использованное по назначению, определенному организацией (физическим лицом) — источником целевого финансирования).

2. Доходов от предпринимательской деятельности:

- оказание платных услуг;
- производство продукции;
- использование имущества (аренда и пр.).

3. Кредитов (привлечение средств на реализацию проектов, производство продукции в виде кредитов у кредитных учреждений и других физических и юридических лиц). Бюджетные учреждения не имеют права получать кредиты у кредитных организаций и других физических и юридических лиц, за исключением ссуд из бюджетов и государственных внебюджетных фондов.

4. Прочего:

- вступительные, членские, целевые взносы;
- по завещанию в порядке наследования.

Целевые поступления являются, пожалуй, одними из самых весомых по объему источником финансирования государственных и негосударственных музеев. К целевым поступлениям относят:

² См.: Лисицкий А. В. Ресурсы благотворительных фондов и организаций для российских организаций культуры // Спонсорская программа поддержки социально значимых событий «Золотое сердце» : [сайт]. URL: http://www.goldenheart.ru/art_8.shtml (дата обращения: 04.09.2018).

1. Бюджетные средства и средства государственных внебюджетных фондов:

— выделяются бюджетным государственным (муниципальным) музеям по смете доходов и расходов учреждения;

— выделяются иным организациям в рамках выполнения государственного заказа и государственных программ.

2. Гранты международных и российских организаций, с соблюдением определенных условий.

3. Пожертвования.

4. Благотворительная помощь.

5. Международная техническая помощь Российской Федерации.

В связи с реформированием бюджетного сектора государство для повышения эффективности расходования средств налогоплательщиков допускает финансирование негосударственных некоммерческих организаций и фондов.

Некоммерческие организации осуществляют различную и многообразную деятельность в социально-культурной сфере, в том числе координируют действия по разным проблемам или оказывают социальную, научно-исследовательскую, просветительную помощь и поддержку.

При переходе к рыночной экономике, музеи получили возможность обращения к дополнительным источникам финансирования. Использование благотворительных пожертвований и спонсорских взносов позволяет хотя бы отчасти восполнить дефицит их финансовых потребностей наряду с бюджетными ассигнованиями.

К основным направлениям и формам спонсорской поддержки музеям относятся:

— передача имущества, в том числе денежных средств;

— выполнение работ;

— оказание услуг;

— предоставление результатов интеллектуальной деятельности;

— иная поддержка.

Однако спонсорство и благотворительность являются разными направлениями поддержки культуры, имеющими различные исторические корни, социально-экономическую природу, социально-культурные результаты.

В отличие от спонсорства благотворительная помощь бескорыстна и направлена на социальные цели. Организация, оказывающая благотворительную помощь, тем самым создает привлекательный имидж компании как социально ответственной структуры, проводящей эффективную социальную политику. Спонсорская поддержка заключается в продвижении бренда (торговой марки) или имиджа компании как производителя определенных товаров и услуг.

Еще одним видом сотрудничества и взаимодействия музеев и бизнеса является патронаж — покровительство (не только финансовое, но и организационное). Патронаж широко практикуется в зарубежном музейном деле в виде членства и обеспечивает музеям зачастую основные финансовые поступления. В свою очередь, патронам предоставляются различные льготы и привилегии в зависимости от уровня и масштаба оказываемой им поддержки³. Однако по ряду причин такой вид поддержки музеев пока не получил широкого распространения в России.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Из каких источников складывается многофункциональная система финансирования музеев?
2. В каких организационно-правовых формах могут существовать некоммерческие организации?
3. В чем заключается разница между спонсорством и благотворительностью?

³ См.: Тульчинский Г.Л. Указ. соч. С. 101–104.

Тема 5

ПРИВЛЕЧЕНИЕ И АККУМУЛИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ СРЕДСТВ ИЗ РАЗЛИЧНЫХ ИСТОЧНИКОВ

Основные положения

1. Организационное и техническое обеспечение фандрайзинга. Планирование фандрайзинговой кампании.
2. Благотворительные фонды, благотворительные программы в музейной сфере.
3. Формирование целевого капитала. Эндаумент.

Переход от бюджетной схемы к многоканальному финансированию связан с освоением учреждениями культуры такой деятельности, как фандрайзинг. Фандрайзинг — это комплекс работ, направленный на привлечение средств для реализации некоммерческих проектов. В культурном менеджменте фандрайзинг рассматривается как система партнерства коммерческого и некоммерческого секторов экономики⁴.

Фандрайзинг⁵ (от англ. *fundraising* — *fund* — фонды, ресурсы; *rising* — поднятие, восхождение; FR в США) — привлечение и аккумуляция средств из различных источников на реализацию проектов и программ. Фандрайзинг — одна из комплексных технологий современного менеджмента, управленческой деятельности в условиях рыночной экономики.

Фандрайзинг связан с поиском средств под некоммерческие проекты, которые в принципе не могут быть реализованы в коммерческом режиме. Речь идет о поддержке социально значимых проектов и программ преимущественно в некоммерческой (non-profit) сфере, когда участники реализации таких проектов извлекают не прибыль, а некоторые выгоды социально-экономического, политического, коммуникативного и т. п. планов.

⁴ См.: Абанкина Т. В. Влияние информационных технологий на некоммерческий маркетинг // Портал НКО : [портал]. URL: <http://portal-nko.ru/finance/fran/16526/> (дата обращения: 06.09.2018).

⁵ См.: Артемьева Т. В., Тульчинский Г. Л. Фандрайзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования. СПб., 2010. С. 6–8.

Каждая фандрайзинговая кампания имеет строго определенные задачи, в соответствии с которыми выделяются два основных вида фандрайзинга: проектный и оперативный.

Проектный фандрайзинг имеет целью привлечение необходимых средств под реализацию проектов и программ. Он является наиболее удобной формой привлечения и аккумулирования средств как для организаторов проекта, так и для финансирующей стороны. Это объясняется наличием четко определенных целей использования средств, возможностью привлечения значительных финансовых источников при низких расходах на фандрайзинг, а также получением конкретных выгод от участия в осуществлении социально значимых проектов и программ.

Оперативный фандрайзинг связан с привлечением средств на покрытие текущих расходов организаций и учреждений, занимающихся деятельностью, которую невозможно осуществить в коммерческом режиме. Оперативный фандрайзинг является менее эффективной формой привлечения средств, так как поступающие средства не имеют целевого назначения и аккумулируются в текущем бюджете организации. Они могут идти на выплату заработной платы, покрытие коммунальных и материальных расходов, вследствие чего снижается заинтересованность вкладчиков в подобном финансировании.

В обоих случаях фандрайзинг предполагает наличие или выстраивание общности интересов. Фактически фандрайзинг является социальной технологией формирования и развития многовекторного социального партнерства.

Планирование фандрайзинговых кампаний в музее может опираться как на общую маркетинговую стратегию, так и на специальную стратегию, разработанную для определенного проекта. Планированию проведения фандрайзинговой кампании должна предшествовать разработка программы (проекта), под которые будут привлекаться средства. Такая программа должна появиться не позднее 4–6 месяцев до начала фандрайзинговой кампании. В рамках подготовки кампании определяется:

- стратегия работы со спонсорами;

- список мероприятий, требующих внебюджетного финансирования;
- график переговоров и программа контактов с потенциальными спонсорами;
- специальные мероприятия для спонсоров.

Немаловажное значение в фандрайзинговой деятельности имеет информационное обеспечение, которое включает в себя подготовку информационной базы данных, информационных и рекламных материалов.

Важнейшей особенностью фандрайзинга российских учреждений культуры, в том числе и музеев, является организация самостоятельных подразделений — благотворительных обществ и фондов с целью привлечения средств не в бюджет учреждения культуры, а в специально созданные самостоятельные организации. Значительным преимуществом открытия благотворительных фондов и общественных организаций является их независимость в вопросах планирования расходов и привлечения внебюджетных средств. Благотворительный фонд и общественная организация являются разными организационно-правовыми формами благотворительных организаций и имеют существенные отличия.

В благотворительной практике существуют шесть моделей функционирования благотворительных организаций при музеях:

1) **простая внутренняя** модель позволяет общественной организации или фонду, которые юридически не самостоятельны, работать в качестве структурных подразделений музея (клубы друзей Третьяковской галереи, Русского музея и др.);

2) **сложная внутренняя** модель характеризуется функционированием нескольких общественных организаций, действующих как структурные подразделения музея (Клуб друзей Эрмитажа, студенческий клуб «Эрмитаж»);

3) **простая внешняя** модель позволяет общественной организации действовать как самостоятельное юридическое лицо с целью поддержки конкретного музея (общества друзей Эрмитажа в Амстердаме);

4) **сложная внешняя** модель характеризуется разветвленной сетью благотворительных фондов и общественных организаций

при музее с наличием нескольких независимых благотворительных организаций, созданных как юридические лица в поддержку одного музея (благотворительные фонды, общества и клубы друзей Эрмитажа);

5) **автономная** модель позволяет общественной организации функционировать автономно от музея, оказывая при этом финансовую поддержку ограниченному числу организаций культуры (Благотворительный Строгановский фонд);

6) **независимая** модель характеризуется полной независимостью общественной организации, действующей как самостоятельное юридическое лицо в принятии управленческих решений и оказанием поддержки неограниченному числу учреждений культуры (благотворительный фонд «Симфонический оркестр»)⁶.

Перечисленные модели могут успешно сочетаться в рамках деятельности одного или нескольких музеев. В России наибольшее распространение получило сочетание внутренней и внешних моделей, позволяющие повысить эффективность работы музеев и привлечь дополнительное финансирование для музейных проектов и программ.

Кроме фандрайзинга, в мировой практике существует еще целый ряд инструментов, обеспечивающих финансовую устойчивость культурных институций. К таковым можно отнести и эндаумент.

Эндаумент (от англ. *endowment* — снабжение, вклад) — дарственный фонд. В России его называли «целевым капиталом». Т. В. Абанкина, один из первых экономистов, которая прокомментировала практику эндаумента, отметила формы, принципы и механизм формирования: «эндаумент — вклад, взнос, определенный объем финансовых средств, откладываемый в пользу некоммерческой организации на определенных условиях. Это может быть пожертвование или специально собранный целевой взнос, иногда дополненный собственными накоплениями организации культуры. Как правило, эндаумент формируется и пополняется на протяжении многих лет. <...> Эндаумент — это неделимый инвестиционный актив в виде денег, ценных бумаг, а возможно недвижимого и иного имущества,

⁶ См.: Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Указ. соч. С. 284–307.

передаваемых некоммерческим организациям юридическими или физическими лицами в качестве благотворительной помощи. Далее эндаумент размещается в финансовых институтах — вкладывается в акции, ценные бумаги или недвижимость, так чтобы организация культуры могла получать ежегодный доход в виде процентов, ренты или прибыли, не затрагивая тела основного капитала»⁷.

Эндаумент призван обеспечить:

- частичную независимость от разовых пожертвований и иных добровольных поступлений;
- финансовую стабильность посредством получения гарантированного дохода;
- формирование долговременного источника финансирования определенной некоммерческой деятельности.

В 2006 г. был принят пакет законов, регулирующих создание целевых капиталов в России, а именно: Федеральный закон № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» и Федеральный закон № 276-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ».

Принятие закона о целевом капитале (эндаументе) — это важный шаг на пути формирования сферы культуры как полноценного сектора экономики, в котором существуют механизмы обеспечения финансовой устойчивости, позволяющие включаться в рыночные отношения и самостоятельно выстраивать финансовые стратегии.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Каковы отличительные особенности основных видов фандрайзинга?
2. Перечислите модели функционирования благотворительных организаций при музеях.
3. Что призван обеспечить фонд целевого капитала?

⁷ Абанкина Т. В. Целевой капитал (эндаумент) — уже в России. Комментарий к федеральному закону. URL: <http://www.tpprf.ru/img/uploaded/2007081015082426.doc> (дата обращения: 04.09.2018).

Тема 6 ТЕХНОЛОГИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ В МУЗЕЙНОЙ СФЕРЕ

Основные положения

1. Виды планов в музейной сфере.
2. Этапы и методы планирования.
3. Плановые показатели.
4. Технологические этапы планирования.

Планирование — основной инструмент менеджмента, который помогает предопределить направление и содержание деятельности музея на определенный период.

В музейной практике разрабатываются и используются разные виды планов, которые различаются:

— **по уровню принятия плановых решений** (федеральные, региональные/республиканские, краевые, областные и т. д., территориальные/районные, городские и др., планы конкретных организаций, их структурных подразделений и индивидуальные планы);

— **по срокам планирования** (перспективные/долгосрочные и среднесрочные, текущие/краткосрочные и оперативные).

Долгосрочные планы разрабатываются на срок свыше 5 лет, среднесрочные охватывают период от 1 года до 5 лет включительно, краткосрочные составляются на срок до года (годовые, квартальные, месячные). К оперативным планам относятся планы, разрабатываемые на декаду, неделю, день:

— **по содержанию планируемой деятельности** (планы творческого, экономического, социального развития и др.);

— **по степени директивности** (прогнозные планы, выражающие некоторые ориентировочные представления о планируемом периоде; рекомендательные планы, содержащие установочные рекомендации; директивные планы, подлежащие обязательному выполнению).

К особому виду планов можно отнести стратегические и тактические планы. К выработке музейной стратегии относится формулировка миссии, определение целей и задач музея на планируемый период.

В настоящее время в социально-культурной сфере сложилось несколько групп методов планирования, которые развивались и получили наибольшее распространение в определенные временные периоды.

До начала 80-х гг. XX в. сохранялось традиционное (директивное) планирование, регламентированное сверху в тех или иных единицах, а их выполнение должно было осуществляться автоматически. Данный подход имел большое количество недостатков, а реализация планов на практике была затруднена. Чаще всего планы не выполнялись.

Для этого периода были характерны *методы экстраполяции*, связанные с выявлением тенденций, действующих в предшествующий период, факторов, определявших развитие этих тенденций, и предположении, что эти тенденции и факторы будут действовать в плановый период.

В 80-е гг. XX в. развитие получило нормативно-целевое планирование с попыткой создания целевой ориентации планов и нормативной базы планирования. Основным методом в указанный период являлся *нормативный метод*, который способствовал обоснованию плановых заданий с помощью норм и нормативов. В данном контексте под нормой понимается показатель расхода ресурсов (финансовых, материальных, трудовых и т. д.) на единицу работы; под нормативом — совокупность производимых или потребляемых услуг и товаров на единицу (потребителя, финансирования, площади, оборудования и т. д.).

С начала 90-х гг. XX в. и по настоящее время развивается программно-целевое планирование. Основной формой перспективного планирования становятся программы культурного развития (федеральные, региональные, территориальные и др.), социально-культурные проекты, бизнес-планы, разработка которых ведется с помощью *программного метода*.

При планировании немаловажную роль играют плановые показатели, в которых выражены плановые задания, намечаемые результаты. Плановые показатели подразделяются:

— по способу определения — на *нормативные*, утверждаемые вышестоящим органом, и *расчетные*, определяемые самостоятельно;

— по содержанию — на *показатели ресурсного обеспечения*, характеризующие материальные, трудовые, финансовые и другие ресурсы, и *показатели деятельности*, характеризующие предложение и потребление культурных благ и услуг;

— по характеру выражения — на *абсолютные* (например, количество посетителей) и *относительные* (например, количество посетителей в расчете на одно мероприятие). Абсолютные показатели по единицам измерения могут быть *стоимостными* (объем услуг, основных фондов и т. д.) и *натуральными* (количество помещений, число мест, численность работников). Относительные показатели выражаются в долях, процентах, индексах, коэффициентах и т. д.

В музейной сфере могут применяться *количественные показатели*, характеризующие количество музейных посетителей и проведенных выставок, музейных предметов, включенных в Музейный фонд Российской Федерации, и *качественные показатели*, определяющие эффективность работы, ее качественный уровень.

Показатели могут отражать *статiku* (состояние на определенный момент времени) и *динамикy* (изменение за определенный период времени).

Процесс разработки музейных планов включает в себя нескольких этапов, на каждом из которых решаются свои специфические задачи⁸.

На первом этапе — организационно-подготовительном — определяются круг исполнителей и сроки разработки, выбирается и обосновывается информационное и методическое обеспечение.

Непосредственная разработка плана осуществляется на втором этапе, где определяются цели и задачи на планируемый период, выбирается круг показателей и определение их конкретных значений, обосновывается целесообразность выбора того или иного механизма реализации плана, оформляется проект плана.

На третьем этапе план проходит процедуру согласования и утверждения. Четвертый этап предусматривает популяризацию плана путем информирования общественности (с использованием СМИ,

⁸ См.: Игнатьева Е. Л. Экономика культуры : учеб. пособие. М., 2004. С. 59.

различных технологий Public Relations) и организацию контроля исполнения плана.

Таким образом, планирование является важным процессом, от которого зависит эффективное функционирование и развитие музея в будущем.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Перечислите виды планов.
2. Какие существуют методы планирования?
3. Назовите и охарактеризуйте этапы планирования.

Тема 7 **УЧЕТ, ОТЧЕТНОСТЬ И КОНТРОЛЬ**

Основные положения

1. Виды учета и отчетности в музее, требования к их организации.
2. Текущий (оперативный) учет. Статистический учет и отчетность. Творческие отчеты.
3. Технология контроля. Виды и типы контроля. Средства и формы контроля.
4. Организация (этапы) проведения контрольно-надзорных мероприятий в музейной деятельности.

Важнейшую роль в технологии менеджмента играют правильно организованные учет и отчетность. С помощью этих видов управленческой деятельности фиксируются итоги деятельности музея за определенный период, создается база данных как для контроля, так и для принятия последующих плановых и других решений. Данные учета и отчетности влияют на создание нормативной базы, разработку норм и нормативов.

Контроль позволяет выявить отклонения от намеченных планов, оптимально использовать ресурсы, а также избежать кризисных ситуаций.

Музейная система учета и отчетности должна соответствовать следующим требованиям:

- учет должен охватывать все направления деятельности музея;

— данные учета и отчетности должны соответствовать планируемым показателям и быть максимально достоверными.

В музейной сфере действуют четыре вида учета и отчетности: текущий, статистический, бухгалтерский учет, творческие отчеты. Рассмотрим основные виды, касающиеся музейной деятельности.

Текущий учет еще называют оперативным, поскольку он позволяет формировать оперативную информацию для текущего управления и контроля деятельности музея. Текущий учет является базовым (первичным), на который надстраиваются все другие виды учета и отчетности.

Текущий учет связан с количественными показателями (количество посетителей и мероприятий и т. п.), которые фиксируются в журналах учета текущей работы, списках участников и журналах посещения музейных кружков (мастер-классов и т. п.) и других документах, где ведется учет работы в подразделениях и службах.

Качественные показатели уровня и эффективности проводимой работы также необходимы для текущего учета. К его материалам и документам относятся отзывы посетителей музея, рецензии и отзывы в СМИ и т. п.

Главным преимуществом текущего учета перед другими видами учета является быстрота получения сведений, позволяющая своевременно оказывать воздействие на состояние разных направлений деятельности музея.

Статистический учет в музее представлен двумя статистическими формами отчетности, куда входят все сведения о деятельности музея. Обе формы отчета являются обязательными для всех государственных и муниципальных музеев.

Постановлением Федеральной государственной службы статистики от 20.06.2006 № 22 был утвержден статистический инструментарий для организации Роскультурой статистического наблюдения за деятельностью музеев. Документ представлял собой форму Федерального государственного статистического наблюдения № 8-НК «Сведения о деятельности музея». В настоящее время в соответствии с Приказом Росстата от 26.09.2018 № 584 введена в действие измененная форма 8-НК, которая вступила в силу с 01.01.2019.

Кроме того, музеи, хранящие в своих фондах и экспонирующие музейные предметы и музейные коллекции из драгоценных металлов и драгоценных камней, предоставляют еще и статистический отчет по форме № 4-экспонаты (№ 4-э) «Сведения о наличии драгоценных металлов и драгоценных камней в музейных предметах». Статистическая форма № 4-э была введена Постановлением Госкомстата России от 23.01.2004 № 6 «Об утверждении статистического инструментария для организации Гохран России при Минфине России статистического наблюдения за наличием драгоценных металлов и драгоценных камней в музейных предметах».

Сведения, указанные в отчете № 4-экспонаты, подаются только на основании имеющихся в музее актов экспертизы Государственной инспекции пробирного надзора.

В статистические отчеты представляются сведения за истекший год по состоянию на 1 января года, следующего за отчетным.

Творческие отчеты могут быть представлены юбилейными выставками и экспозициями, специальными мероприятиями т. п. По своей содержательной составляющей они тесно переплетаются с научными отчетами.

К подобным отчетам можно отнести выставки отреставрированных музейных предметов, призванные продемонстрировать результаты кропотливого труда реставраторов, а также новые открытия в области реставрационных технологий.

Как правило, такие выставочные проекты становятся предметом специального анализа и сопровождаются научно-практическими конференциями, семинарами, мастер-классами с изданием каталогов и научных сборников.

Только комплексное проведение вышеперечисленных мероприятий может рассматриваться творческим (научным) отчетом.

Виды и типы контроля в музее весьма разнообразны. В самом общем виде контроль можно определить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными. К основным видам относятся:

— ведомственный контроль, представляющий собой процедуру надзора вышестоящей инстанции, прежде всего учредителя;

— государственный контроль, осуществляемый как государственными органами управления в музейной сфере (министерствами, комитетами, управлениями, отделами культуры), так и вневедомственными специализированными государственными органами в рамках их компетенции;

— общественный контроль может осуществляться общественными организациями, средствами массовой информации.

Средствами контроля в музее являются материалы учета и отчетности, характеризующие реальное положение дел, а также нормативные, организационные, распорядительные и плановые документы, определяющие содержание контроля.

К традиционным средствам контроля относятся проверки. В музеях проверки могут быть плановые и внеплановые, фронтальные (комплексные) и тематические (целевые).

Технологии контроля зависят от целого ряда факторов: выбор концепции контроля, определение цели контроля, нормы и методы контроля, объем и область контроля.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Каким требованиям должна соответствовать музейная система учета?
2. Назовите и охарактеризуйте виды музейного учета.
3. Перечислите основные виды контроля.

Тема 8 **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Основные положения

1. Система работы с персоналом в музее. Кадровая политика.
2. Стратегическое управление персоналом. Профессиональные стандарты в музейной деятельности. Переподготовка и повышение квалификации.
3. Организация персонала в соответствии с функциями музея. Содержание и методы подбора компетентного персонала. Оценка и аттестация. Требования к расстановке кадров. Организационные модели.

Управление персоналом приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации сотрудника к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Сегодня музеи, особенно крупные, остро нуждаются в квалифицированном персонале, который позволит эффективно работать всему музею. Даже если музей принимает на работу специалистов по управлению персоналом, важно, чтобы старший персонал музея также понимал основы управления и руководства персоналом. Это должно стать требованием для директоров, руководителей департаментов и отделов, ответственных за руководство персоналом. Все сотрудники высшего и среднего звена, независимо от их специальности и основных обязанностей, должны понимать официальные процедуры и правила кадровой политики музея, а также соответствующие национальные законы.

Организация работы с персоналом включает в себя выработку кадровой политики, подготовку, подбор и расстановку кадров, их оценку, переподготовку и повышение квалификации, стимулирование, формирование и развитие мотивации.

Под кадровой политикой понимаются основные принципы, определяющие требования к персоналу, качеству и количеству компетентных сотрудников.

Кадровая политика конкретизируется в штатных расписаниях, требованиях к подбору и расстановке кадров, оценке и организации стимулирования работников.

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации.

Стратегическое управление персоналом — это управление созданием конкурентного человеческого капитала учреждения с учетом динамики внешних и внутренних факторов, позволяющих выживать, развиваться и реализовывать долгосрочные цели.

Важную роль в стратегическом управлении персонала играет кадровое планирование, суть которого заключается:

— в разработке кадровой стратегии организации, в том числе создании условий для должностного роста и профессионального развития персонала;

- в планировании необходимых условий труда;
- непосредственной работе по количественному и качественному укомплектованию организации работниками по каждой вакансии и в соответствующий период времени.

Кадровое планирование подразделяется на краткосрочное (до двух лет), среднесрочное (2–5 лет) и долгосрочное (свыше пяти лет).

Стратегическое управление персоналом в музее необходимо проводить в соответствии с принятым в мае 2015 г. Федеральным законом № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации». Начиная с 2016 г., в России для целого ряда профессий и специальностей были введены профессиональные стандарты.

Профессиональный стандарт — это характеристика квалификации, которая нужна сотруднику, чтобы выполнять определенный вид профессиональной деятельности (ч. 2 ст. 195.1 ТК РФ)⁹. Такой стандарт разрабатывается как для определенной должности или профессии (музейный хранитель, специалист по учету музейных предметов и др.), так и на виды деятельности, в которые входят целые группы родственных должностей и профессий.

С 1 июля 2016 г. профессиональные стандарты обязательны для применения работодателями. В учреждениях культуры, в том числе и в музеях, должен быть разработан план мероприятий по введению профстандартов. При разработке плана необходимо учитывать мнение профсоюза или другого представительного органа работников. Профстандарты можно вводить поэтапно согласно разработанному в учреждении плану¹⁰.

В настоящее время приняты и действуют стандарты по профессиям в музейной сфере:

⁹ См.: Трудовой кодекс Российской Федерации. Актуальная редакция с комментариями. URL: <http://otkrf.ru/st195.1> (дата обращения: 10.09.2018).

¹⁰ См.: Применение профстандарта в учреждениях культуры : метод. рекомендации // Pandia : [сайт]. URL: <http://pandia.ru/text/80/391/1307.php> (дата обращения: 10.09.2018).

— хранитель музейных ценностей (Приказ Министерства труда и социальной защиты труда Российской Федерации от 04.08.2014 № 537н);

— специалист по учету музейных предметов (Приказ Министерства труда и социальной защиты труда Российской Федерации от 04.08.2014 № 521н);

— экскурсовод (гид) (Приказ Министерства труда и социальной защиты труда Российской Федерации от 04.08.2014 № 539н).

Если с введением профстандарта трудовая функция сотрудника не соответствует требованиям, предъявляемым к образованию по занимаемой должности, работодатель может направить его на подготовку или получение дополнительного профессионального образования.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что включает в себя понятие «кадровая политика»?
2. В чем суть кадрового планирования?
3. В соответствии с каким документом нужно вводить профстандарты в деятельность музея?

Раздел 3

КОММУНИКАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В МУЗЕЙНОЙ СФЕРЕ

Тема 9

МУЗЕЙНЫЙ МАРКЕТИНГ

Основные положения

1. Стратегические направления музейного маркетинга.
2. Особенности маркетингового подхода в музейной деятельности.
3. Социальный маркетинг в музее.
4. Реклама как часть маркетинговой стратегии музея. Специфика и суть музейной рекламы.

В деятельности музеев большее значение имеет маркетинг как стратегический подход, служащий для достижения общих целей в условиях рыночной экономики.

Музейный маркетинг помогает переосмыслить роль музея, повысить эффективность его работы и удовлетворить потребности учреждения, не жертвуя при этом его философией, миссией и целями.

Исходя из этого, главными задачами музейного маркетинга являются:

- анализ потребностей посетителей, прогноз их состава, в том числе с учетом сезона;
- сохранение и расширение музейной аудитории, а также ведение деятельности по созданию лояльного посетителя;
- содействие увеличению посещаемости музея;

- воспитание интереса к музею (оно должно начинаться с широких программ для детей, а также включает воспитание взрослой аудитории посредством программ для группового посещения);

- обеспечение комфорта посетителей (каждый, кто посетит музей, должен остаться довольным во всех отношениях);

- определение перспективных услуг, которые может предложить музей;

- поиск возможностей получения музеем прибыли;

- широкое распространение информации о музее, формирование позитивной оценки и создание положительного имиджа музея.

В отличие от маркетинга в коммерческих учреждениях, музейный привлекает ресурсы в двух формах:

- прямой (за счет продажи потребителям своих товаров и услуг);

- опосредованной (за счет привлечения внешних ресурсов: бюджетных средств, грантов, спонсорской поддержки, частных пожертвований).

Обе формы некоммерческого маркетинга тесно взаимосвязаны: чем выше социальная значимость музея и общественная привлекательность его программ и проектов, тем больше у него возможностей получать средства из внешних источников.

Процесс маркетингового управления музейной деятельностью включает в себя следующие основные этапы:

- определение стратегических и тактических задач маркетингового управления в музее;

- создание общей системы сбора и анализа маркетинговой информации о культурных потребностях и платежеспособном спросе населения и учреждениях культуры на региональном уровне;

- проведение маркетингового мониторинга спроса и предложения на рынке культуры;

- проектирование содержания социального заказа на услуги музея и культурный «продукт»;

- формирование благоприятного общественного мнения о деятельности музея;

- разработка эффективной маркетинговой стратегии управления деятельностью музея.

Маркетинговая деятельность в музейной сфере имеет свою специфику, которая обладает следующими характеристиками: музеи изначально не ориентированы на получение прибыли, музейный посетитель получает в обмен на денежные средства не материальные блага и услуги, а эстетическое и духовное удовольствие, удовлетворение потребностей в образовании и культурном досуге.

Поскольку музеи получают бюджетную финансовую поддержку, цены на их услуги, как правило, регулируются государством и не могут изменяться в широком диапазоне в зависимости от спроса.

Большинство музеев привязано к месту, поэтому музейная услуга не доставляется посетителю, а наоборот, посетитель должен прийти в музей. «Перемещаться» в пространстве (передвижные выставки и пр.) может только небольшая часть культурного предложения. Таким образом, promotion (продвижение) становится единственным и ключевым инструментом маркетинга для музеев.

Музеи как часть социокультурной сферы используют некоммерческий, или социальный маркетинг.

Термин «социальный маркетинг» появился в 1970-е гг. Смысл его заключается в разработке, реализации и контроле социальных программ, направленных на повышение уровня восприятия определенными слоями общественности неких социальных идей, движений или практических действий. Обычно социальный маркетинг используется государственными и общественными организациями.

С одной стороны, социальный маркетинг вбирает в себя достижения маркетинговых концепций и технологий бизнес сектора, с другой — адаптируются и динамично развиваются собственные подходы и стратегии, опирающиеся на специфику некоммерческих организаций.

Все мероприятия маркетинговых программ формируются в зависимости от маркетинговой стратегии. Музейный маркетинг включает в себя два стратегических направления:

- презентацию и продвижение музея и его деятельности;
- презентацию и продвижение конкретных музейных услуг.

Стратегия маркетинговой деятельности связана с получением музеем прибыли, которая определяется спросом на его продукцию.

Одним из действенных средств формирования и стимулирования спроса на «товар музея» является реклама.

Реклама играет важную роль в музее, так как она выступает не только в качестве непосредственного стимула посещения и покупки музейной продукции, но и как средство суммирования и оформления впечатлений.

Долговременный эффект музейной рекламы, способствующей формированию имиджа музея, является не менее (если не более) важным, чем ее сиюминутный эффект.

Рекламная деятельность музея многогранна и многофункциональна. Она выполняет социальную функцию, так как с ее помощью прививаются разумные потребности через передачу информации, несущую сведения о музее.

Формируя определенные мнения, взгляды, убеждения, настроения, которые затем реализуются в форме материальных и духовных благ, реклама выполняет пропагандистско-воспитательную функцию. Она способствует своевременной и ритмичной реализации товаров, идей и услуг, регулирует спрос и предложение, то есть выполняет экономическую функцию. Кроме того, реклама несет в себе и эстетическую информацию — она является одним из факторов воспитания эстетических потребностей личности. Реклама функционирует и как часть массовой коммуникации, занимая особое место в потоках социальной информации. Музей использует и разные рекламоносители с информацией о работе музея, и любой музейный продукт (каталог, сувенир, видеофильм, целлофановый пакет, в который они упакованы).

Кроме того, в качестве рекламы музеи широко используют интервью с сотрудниками и директорами музеев, статьи в газетах и журналах, репортажи о жизни музеев, циклы передач по телевидению, специально посвященных музейной тематике (например, цикл передач «Мой Эрмитаж» и др.).

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите главные задачи музейного маркетинга.
2. В чем проявляется специфика музейного маркетинга?
3. Какие функции выполняет музейная реклама?

Тема 10

СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Основные положения

1. Функции, задачи и элементы PR. Внутренний и внешний PR.
2. Направления деятельности и формы работы с целевой аудиторией.
3. Специальные мероприятия в музее.

Одно из важнейших направлений работы музея — налаживание, расширение и поддержание связей с самыми различными группами общественности как внутри музея, так и с его внешним окружением.

Связи с общественностью (Public relations, PR) — «наука, занимающаяся организацией коммуникативного пространства современного общества»¹.

Public relations как технологии взаимодействия с обществом и общественным мнением важны для музейной сферы. Формирование общественного мнения — один из важных факторов существования музеев, поскольку большинство из них напрямую зависят от того, насколько их деятельность признана обществом.

Разделяют две области связей с общественностью — внутреннюю и внешнюю².

Главные цели внутреннего PR заключаются в выстраивании внутримузейных коммуникаций, формировании и укреплении внутримузейной культуры.

Для достижения поставленной цели используются инструменты, из четырех направлений:

- информационные (социальные сети, сайт, печатные СМИ);
- аналитические (анкетирование, мониторинг персонала и аудитории);

¹ Почепцов Г.Г. Теория и практика коммуникации (от речей президентов до переговоров с террористами). М., 1998. С. 241.

² См.: Как осуществлять PR-поддержку в добровольческой организации (Часть 1 : Внешний и внутренний PR) // Практическая библиотека координатора добровольцев : сб. метод. и практ. рекомендаций. Вып. 1 : в 25 ч. / под общ. ред. В.А. Лукьянова и С.Р. Лукьяновой. СПб., 2012. 48 с.

- коммуникативные (музейные праздники, внутренние обучение и т. п.);
- организационные (собрания, совещания, выступления руководства и т. п.).

Немаловажную роль играет создание позитивного имиджа музея. Усилия по формированию имиджа должны быть направлены на внутреннюю и внешнюю аудитории. К основным средствам формирования имиджа относятся: фирменный стиль, визуальные, вербальные и рекламные средства, PR-мероприятия (выставки, презентации, пресс-конференции).

Имидж учреждения формируется на основе собственной информации об истории учреждения, традициях, внешней атрибутике, имиджа руководителя и имиджа коллектива, деловых коммуникаций, рекламной известности, дизайна продукции.

Основной целью внешнего PR является позиционирование музея по отношению к профильным департаментам властных структур (государственная значимость деятельности музея); в бизнес-среде — по отношению к инвесторам, кредиторам, посетителям; по отношению к неправительственным (политическим и общественным) организациям, населению региона.

Большое значение для PR деятельности музея имеет фирменный стиль.

Внутренний и внешний PR взаимосвязаны, поэтому для достижения успеха музею необходимо уделять внимание обоим направлениям.

Для того чтобы выстроить связи с общественностью, необходимо определить целевую (постоянную) аудиторию музея. Основным признаком существования той или иной целевой аудитории является наличие у нее общности интересов по вопросам, касающимся деятельности музея.

К целевой аудитории музея можно отнести и его сотрудников (внутренние контактные аудитории), и посетителей, и средства массовой информации, и так называемую «широкую общественность». Безусловно, контактные аудитории и значение конкретной группы интересов меняется в зависимости от направления деятельности музея.

Общее видение предопределило и развитие вполне конкретных направлений деятельности, выстраивающих отношения музея с целевой аудиторией.

Отношения с посетителями включают в себя мероприятия, связанные с непосредственным общением музея со своей аудиторией. Наиболее важными задачами такого общения являются формирование постоянной аудитории, своевременное информирование, создание экспозиций и выставок, культурно-образовательных и социальных программ, укрепляющих позиции музея как социально значимого объекта.

Основными методами реализации этих задач являются:

- подбор персонала, непосредственно работающего с посетителями музея; разработка и следование фирменному стилю в работе с посетителями; проведение специальных семинаров для эффективной коммуникации персонала с посетителями;

- разработка специальных программ и акций для различных групп посетителей с изготовлением и рассылкой печатных материалов, приглашения на специальные мероприятия и т. д.;

- организация системы оперативной связи с посетителями (например, адресная электронная рассылка писем, приглашений, пресс-релизов), проведение анкетирования и опросов мнения посетителей о деятельности музея и корректировка ее в зависимости от результатов;

- организация и проведение презентаций, бесплатных экскурсий, различных акций (международная акция «Ночь музеев», приуроченная к Международному дню музеев) для привлечения внимания к деятельности музея.

Отношения с партнерами, в том числе инвесторами, зависят прежде всего от репутации самого музея. Часто именно деловая репутация является наиболее важным стратегическим ресурсом в отношениях с партнерами.

К главным методам поддержания и развития отношений с партнерами и инвесторами относятся:

- выработка собственного стиля ведения коммуникации при личных встречах и деловой переписке, следование существующим стандартам;

— разработка и создание брендбука (brand book) музея, создание фирменной печатной продукции, где наиболее важным звеном является годовой отчет;

— планирование и организация участия в профессиональных семинарах и конференциях, круглых столах, выставочных проектах и фестивалях;

— проведение специальных мероприятий (годового собрания Попечительского совета и Клуба друзей музея, специальных экскурсий для профессиональной общественности, спонсоров, партнеров и т. д.).

Особой аудиторией в этом кругу профессиональных контактов являются спонсоры и инвесторы, отношения с которыми часто занимает деятельность, определяемая в некоммерческой сфере как фандрайзинг.

Отношения с внутренними контактными аудиториями включает в себя создание эффективных внутримузейных коммуникационных каналов. Именно они, а также создание особой внутримузейной среды являются еще одной составляющей успешного функционирования музея.

Основными методами работы с внутренними аудиториями являются:

— создание системы внутреннего информирования, в том числе проведение общих собраний и совещаний, подготовка внутримузейных изданий — собственных газет и журналов, каталогов, монографий, информационных бюллетеней, а также вспомогательных материалов (например, копирование презентаций, перепечатка докладов и материалов, отражающих позицию музея);

— налаживание эффективной двусторонней коммуникации и отслеживание обратной связи с помощью разного рода анкет и опросов, конференций и круглых столов, посвященных отдельным проблемам так называемой политики открытых дверей и т. д.;

— проведение внутримузейных мероприятий: семинаров, курсов, торжественных заседаний, награждений, юбилейных и тематических вечеров; ведение календаря значимых дат жизни музея;

— налаживание контактов с так называемыми неформальными лидерами.

Отношения со средствами массовой информации — важное направление музейного взаимодействия с социумом. Благодаря средствам массовой информации музей имеет выхода на так называемую широкую общественность.

Средства массовой информации (СМИ) — информационные агентства, газеты, журналы, радио, телевидение, сеть Интернет также можно считать отдельной, достаточно специфической общностью, которой стоит уделять особое внимание, поскольку освещение деятельности музея в СМИ — паблисити — подразумевает непременно использование каналов массовой информации.

В зависимости от масштабов деятельности музея или существующей программы, взаимодействие со СМИ может включать в себя два направления: отношения с прессой (местной, центральной, специализированной), радио, телевидением, а также организация представительства в сети Интернет.

Методы подачи информации для СМИ предполагают следующие формы работы:

- составление и распространение пресс-релизов — письменных материалов (заявлений) о конкретном событии и ньюс-релизов — сообщений для прессы, в том числе видеоньюс-релизов — видеосюжетов для новостей или документальных программ готовых к использованию;

- подбор пресс-китов — дополнительных материалов и документов, в том числе так называемых backgrounds — подробной информации о текущей деятельности музея, его истории и т. д.;

- предоставление фотографий фрагментов экспозиции (выставок), наиболее интересных (раритетных) экспонатов;

- организация выступлений для СМИ, подготовка интервью, публикаций (официальных заявлений, разъяснительных статей, ответов на публикации и т. д.);

- подготовка и проведение пресс-конференций — приглашение представителей СМИ для презентации новой экспозиции (выставки) или культурно-образовательных программ (мероприятий), важных заявлений, комментариев, представления точки зрения музея в конфликтных ситуациях и в других значительных случаях;

— отслеживание материалов о музее в прессе; составление подборок прессы по определенной тематике или за определенный период, создание архива различных материалов и информации по истории музея;

— организация специальных событий, в том числе и медиа-событий, с целью заполнения информационной пустоты и поддержания интереса общественности к жизни музея, в отсутствии важных новостей.

Еще одной формой работы с аудиторией является организация *специальных мероприятий (special events)*.

К специальным мероприятиям относятся пресс-конференции, приемы, круглые столы, семинары, церемонии открытия, презентации, пресс-конференции, дни открытых дверей, вечера встреч, балы, ярмарки, конкурсы, чествования, марафоны, аукционы, фуршеты и другие мероприятия, во время которых привлекается внимание потенциальных доноров к проекту или программе и одновременно собираются необходимые средства.

Специальная акция представляет собой важное событие, которому предшествует тщательная подготовка (рассылка программы, приглашения, рекламу). Жанр мероприятия и аудитория будут зависеть от поставленной цели. Безусловно, это будет отражаться на характере, сценарии мероприятия, степени его открытости и освещения в СМИ.

Любой музей стремится к тому, чтобы его специальные мероприятия были необычными, яркими, запоминающимися.

По итогам проведения мероприятия обязательно должен быть проведен анализ его подготовки, проведения и эффективности.

Одной из самых масштабных и ответственных форм специальных мероприятий является *пресс-конференция*. Задача пресс-конференции — донесение информации или позиции музея до широкой аудитории.

На *круглом столе* участниками — представителями разных организаций проходит обсуждение одной идеи (темы). С целью расширения и углубления контактов музеи могут проводить *приемы* (формальные и не формальные, с рассадкой и без рассадки, дневные и вечерние).

Таким образом, все вышеперечисленные элементы, направления и формы работы с общественностью должны выстраиваться в полноценную систему создания гармоничных отношений между музеями и их общественностью.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дайте характеристику внутренним и внешним PR.
2. Перечислите основные методы работы с целевой аудиторией.
3. Какие музейные мероприятия принято называть специальными?

Тема 11

ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В МУЗЕЕ

Основные положения

1. Информационно-коммуникационные технологии и их роль в современном музее.
2. Представительства музеев в Интернет. Музейный сайт.
3. Виртуальные выставки и экспозиции, виртуальный музей.
4. Технологии мультимедиа в музейном пространстве.

Работа современного музея немыслима без информационных технологий. Музейное пространство в XXI веке является именно той сферой, в которой наблюдается творческий, оригинальный подход к использованию цифровых технологий. В настоящее время просматриваются тенденции в дальнейшей интеграции цифровых технологий в музейную практику, помогая углублять знания и подачу материала с помощью новых технических возможностей.

Повсеместная информатизация российских музеев началась с 1990-х гг. Информационные технологии в музее прежде всего направлены на компьютеризацию музейных фондов, создание баз данных и музейных сайтов.

В стране создавались профессиональные коллективы, ориентированные на разработку типовых аппаратно-программных комплексов для автоматизации учетно-фондовой работы в музее. Именно в эти годы появляются первые версии автоматизированных инфор-

мационных систем для музеев. В ГПИ «Гипротейтр» Министерства культуры СССР была разработана и внедрялась в музеях союзного значения АБД «Музей», Главный вычислительный центр Министерства культуры Российской Федерации предложил музейному сообществу систему «АИС–Музей», ОАО «АльтСофт» — комплексную автоматизированную музейную информационную систему «Камис»³.

Созданные современные профессиональные информационные системы, позволили активно развивать Государственный каталог Музейного фонда Российской Федерации (Госкаталог). Сегодня Госкаталог — это электронная база данных, содержащая основные сведения о каждом музейном предмете и каждой музейной коллекции, включенных в состав Музейного фонда Российской Федерации⁴. Оператором технической поддержки первой линии Государственного каталога является Главный информационно-вычислительный центр Министерства культуры Российской Федерации.

В 1997 г. была создана российская Ассоциация по документации и информационным технологиям (по образцу — CIDOC — Комитета Всемирного совета музеев ICOM), объединившая специалистов разных профилей в сфере музейной информатики.

В 1990-е гг. отечественные музеи начинают создавать свои представительства в глобальных информационных сетях. Появляются сайты отдельных музеев. С 1996 г. начал работу сайт, в дальнейшем превратившийся в портал «Музеи России» (Museum.ru⁵), разработанный группой специалистов Дарвиновского музея под руководством К. Наседкина. Главный музейный портал страны — источник информации о российских музеях, среда для профессионального общения.

Наличие собственного сайта открыло перед музеями дополнительные возможности интеграции в систему российских и зару-

³ См.: Кошечева Е. Л., Лошак Ю. М. Комплексная автоматизированная система КАМИС. Владимир, 1999. С. 96–100.

⁴ См.: Главный информационно-вычислительный центр Министерства культуры Российской Федерации : [сайт]. URL: <http://givc.ru/projects/state-directory> (дата обращения: 10.09.2018).

⁵ Музеи России : [сайт]. URL: <http://museum.ru/#webday> (дата обращения: 10.09.2018).

бежных профильных организаций, презентации своих коллекций, улучшился обмен профессиональной информацией.

Масштабное продвижение представительства российских музеев в сети Интернет начинает оказывать влияние и на развитие самих сайтов. Многие музеи рассматривают свои сайты в качестве экспериментальных площадок для музейного проектирования, место разработки различных музейных моделей и др.

На музейных сайтах большое распространение получили виртуальные выставки и экспозиции, и даже виртуальные музеи. По мнению многих авторов, виртуальная выставка является одним из наиболее технологичных видов электронной публикации музейных предметов и музейных коллекций в экспозиционно-выставочном пространстве.

В соответствии с общепринятой классификацией такие выставки можно отнести к группе передвижных выставок, созданных исключительно на электронных муляжах (3D-моделях) и электронных копиях, позволяющие музею расширить границы своей деятельности и представить свою выставку в любой точке мира, где есть возможность выхода в Интернет.

Виртуальный музей представляет собой созданную с помощью компьютерных технологий модель придуманного музея, существующего исключительно в виртуальном пространстве. Виртуальный музей воспроизводит некоторые составляющие реального музея: каталоги музейных коллекций, музейную экспозицию и т. п. Благодаря наличию трехмерных виртуальных экспозиций, посетители сайта имеют возможность совершать виртуальные путешествия по экспозиции и даже ее самостоятельно моделировать. Кроме того, виртуальные музеи могут включать множество опций: лекции, видеоролики на разные темы, электронные публикации объединенных по тематическому, региональному, проблемному или иному принципу подборок артефактов, в действительности находящихся в разных музейных собраниях.

На смену виртуальным выставкам и музеям пришли новые информационные технологии, среди которых наибольшее распространение получили мультимедийные.

Мультимедийные технологии активно включаются в музейное пространство, создают новые ресурсы для его жизнедеятельности,

открывают новые возможности передачи музейной информации посетителям.

Мультимедиа в музее может играть как вспомогательную роль — электронные пояснения, учет и хранение, показ отдельных видео-объектов, так и выступать как самостоятельный объект искусства.

Ярче всего мультимедийные технологии проявили себя в музейной экспозиции, где экспозиционный ряд дополняется нестандартными мультимедийными решениями. Инновационные программы с качественными графическими изображениями, звуковыми и видеообъектами помогают посетителям совершить путешествие в будущее, попасть в разные стихии, полнее познакомиться с историческими эпохами.

Одной из первых интерактивных экспозиций стала «Вселенная Воды»⁶ (Музейный комплекс «Вселенная Воды», г. Санкт-Петербург). Используя мультимедийные технологии и эффекты, объемно-пространственные объекты и текстовые дополнения, авторы экспозиции представили полную картину сегодняшних знаний о воде, осветили проблемы, связанные с сохранением воды на земле.

В настоящее время такие экспозиции стали объединяться в тематические комплексы. Самыми масштабными на сегодняшний день являются исторические парки «Россия — Моя история»⁷, состоящие из нескольких мультимедийных экспозиций, созданных с использованием приемов инфографики, анимации, 3D-моделирования и цифровых реконструкций.

Мультимедийная культура прочно входит в музейное пространство, где может принимать любую форму и состоять из разных комбинаций: текст, гипертекст, двухмерная и трехмерная графика, анимация, движущееся изображение, звуковые эффекты, музыка. Обладая своими специфическими особенностями, мультимедийные средства формируют новый язык в системе музейной коммуникации.

Мультимедийная технология предоставляет возможность работы со звуковыми, графическими и видеофайлами, что открывает

⁶ См.: Музейный комплекс «Вселенная Воды» : [сайт]. URL: http://www.vodokanal-museum.ru/ekspozicii/vselennaya_vody (дата обращения: 11.09.2018).

⁷ Россия — Моя история : [сайт]. URL: <https://myhistorypark.ru/about> (дата обращения: 11.09.2018).

новые направления использования компьютерной техники в музейном деле, вплоть до разработки виртуальных выставок, экспозиций, культурно-образовательных программ.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите функции информационных технологий в музее.
2. Что представляет собой виртуальный музей?
3. Какие инновационные компьютерные технологии используются в музее?

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Понятие «менеджмент». Характеристика менеджера как субъекта управленческой деятельности. Три основных уровня менеджеров.
2. Предпосылки появления технологий менеджмента в современной музейной практике.
3. Эволюция современного менеджмента и музейная сфера.
4. Государственное регулирование поддержки и развития культурной деятельности: зарубежный и отечественный опыт.
5. Глобализация и развитие культуры региона.
6. Основные методы управления.
7. Организационная структура управления музея. Основные модели управления в отечественных музеях.
8. Понятие «планирование». Виды планов. Принципы и методы планирования.
9. Аналитические методы планирования. Ситуационный и маркетинговый анализ. Структура PEST-анализа. Структура SWOT-анализа.
10. Показатели качества деятельности музея.
11. Источники финансирования отечественных музеев.
12. Спонсорство, патронаж и благотворительность: мотивы и формы сотрудничества, проблемы развития.
13. Благотворительные организации при учреждениях культуры. Благотворительные общества и фонды: цель, преимущества и недостатки.

14. Понятие и значение фандрайзинга. Организационное и информационное обеспечение фандрайзинга. Виды фандрайзинга.

15. Опыт США и России в области фандрайзинга. Налоговое стимулирование в рамках фандрайзинга.

16. Проведение фандрайзинговой кампании.

17. Специальные события и мероприятия как формы фандрайзинга.

18. Целевой капитал учреждений культуры. Основные модели функционирования эндаумент-фондов при учреждениях культуры.

19. Учет и отчетность в музейной сфере: роль, виды и организация.

20. Контроль в управлении музеем.

21. Управление персоналом в музее. Методы и принципы управления персоналом. Кадровое планирование.

22. Персонал и специалисты в сфере культуры, требования к их компетентности, формы подготовки.

23. Добровольчество. Опыт волонтерства в США. Служба волонтеров в Государственном Эрмитаже.

24. Попечительский совет в музее.

25. Музейный маркетинг: функции, задачи и принципы. Социальный маркетинг.

26. Модели организации маркетинговой деятельности в музейной сфере.

27. Стратегическое планирование маркетинговой деятельности в музее.

28. Определение PR-деятельности. Элементы и функции PR. Базовые структуры.

29. Репутационный PR. Основные направления PR-деятельности в музее.

30. Внешний PR.

31. Основные элементы, принципы и технологии работы со СМИ.

32. Реклама как часть маркетинговой стратегии музея.

СПИСОК ТЕМ РЕФЕРАТОВ

1. Социокультурный менеджмент как компонент культурной политики.
2. Приоритетные модели государственной политики в музейной сфере в странах Европы и США.
3. Музейный менеджмент в современной России.
4. Методы и принципы управления музейной сферой.
5. Маркетинг в современном музее: стратегия, сущность (на примере анализа конкретного музея).
6. Современная музейная коммуникация.
7. Музейное дело как информационный процесс.
8. Синергетические и информационные ресурсы.
9. Реклама как социокультурный феномен.
10. Реклама и PR-технологии в музейном маркетинге.
11. Сегментация рынка, выработка целевого подхода.
12. История благотворительности и меценатства в России.
13. Виды, формы и методы фандрайзинга в музейной сфере.

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Семинар 1. Музейная сфера и технологии менеджмента

План

1. Особенности менеджмента в музейной сфере. Основные понятия курса.
2. Вклад музеев в экономику региона.
3. Органы законодательной и исполнительной власти: уровни и функции в управлении музейной сферой.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. М. : Экономика, 2003. 684 с.
2. Законодательство Российской Федерации о культуре. М. : Аксалит-Информ, 1999. 204 с.
3. Тульчинский Г.Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г.Л. Тульчинский, Е.Л. Шекова. СПб. : Лань, 2003. 231 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. 6-е изд. СПб. : Питер, 2011. 448 с.

Семинар 2. Отечественный и зарубежный опыт благотворительности в музеях

План

1. Мировой опыт развития благотворительности.
2. История российской благотворительности в сфере культуры.

3. Проблемы развития благотворительности в современной России. Налоговые льготы.

4. Отличительные особенности спонсорства, благотворительности и меценатства в музее.

Литература

1. Благотворительность в России. 2004/2005: Исторические и социально-экономические исследования / под общ. ред. О. Л. Лейкина ; сост. и науч. ред. О. Л. Лейкинд, А. В. Орлова, Г. Н. Ульянова. СПб. : Изд-во журнала «Звезда», 2005. 464 с.

2. Тульчинский Г. Л. Привлечение и аккумуляция финансовых средств. Фандрейзинг в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский. СПб. : ГУКИ, 2005. 108 с.

Семинар 3. Управление персоналом в музейной сфере

План

1. Характеристика кадров организаторов культурной деятельности. Профессиональные стандарты в области музейного дела.

2. Стимулирование и мотивация музейных сотрудников.

3. Лидерство и стиль руководства.

Литература

1. Басаков М. И. Управление персоналом: конспект лекций : пособие для подготовки к экзаменам / М. И. Басаков. 5-е изд. перераб. и доп. Ростов н/Д : Феникс, 2009. 155 с.

2. Бухалков М. И. Управление персоналом / М. И. Бухалков. М. : ИНФРА-М, 2005. 368 с.

Семинар 4. Особенности коммуникативного менеджмента в музейной сфере

План

1. Маркетинговая стратегия, ее особенности.

2. Музейные PR-компании.

3. Формы рекламной деятельности музеев.

4. Специальные мероприятия в музее.

Литература

1. Божук С. Г. Маркетинговая деятельность музеев / С. Г. Божук. СПб. : Нева, 2005. 340 с.
2. Лещенко А. Г. Грамотный и экономичный PR-менеджмент музея XXI века / А. Г. Лещенко // Реклама и маркетинг в музейном деле. 2009. № 1. С. 25–32.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задания являются конкретизацией лекционного материала курса и соответствуют основным его темам.

Задания выдаются во время аудиторных практических занятий, после знакомства с практической значимостью соответствующих решений и документов, с требованиями к порядку их разработки и содержанию. Задание 1 предполагает 10 часов аудиторных занятий, задание 2 — 4 часа, задание 3 — 3 часа (итого: 17 часов).

Тематика конкретного индивидуального задания согласуется с преподавателем. Оформленные выполненные задания сдаются преподавателю до зачетной недели.

Ход выполнения задания, наиболее удачно выполненные задания и типичные ошибки обсуждаются на последующих аудиторных и практических занятиях. Выполнение заданий является предметом промежуточной аттестации студентов в течение семестра.

Задание 1

Тема: Организационно-правовое регулирование в музейной сфере.

Содержание:

а) разработать организационную структуру музея с указанием должностей;

б) разработать должностную инструкцию музейного специалиста соответствующего музея.

Примечание: выполнение заданий может быть дополнено проектом положений отдельных музейных подразделений.

Форма выполнения: проекты соответствующих организационных документов (структура, положения) и должностной инструкции.

Требования к выполнению:

— организационная структура должна содержать схему, представляющую определенную модель организации персонала музея;

— положение структурного подразделения должно включать в себя общие положения, организацию, управление и руководство, перечень выполняемых видов работ, ответственность сотрудников подразделения;

— должностная инструкция должна содержать общие положения (назначение должности, квалификационные требования, необходимые знания и умения, порядок назначения и освобождения, замещения), обязанности, права и ответственность работника.

Задание 2

Тема: Привлечение и аккумулирование финансовых средств из различных источников.

Содержание: разработать проект информационного письма-предложения потенциальным спонсорам конкретного музейного проекта.

Форма выполнения: текст информационного письма-предложения.

Требования к выполнению: текст письма должен содержать обращение, суть предложения, информацию об организаторах и их компетентности, потенциальных партнерах, об отношении властей, степени участия СМИ, дополнительных выгодах, контактные данные.

Задание 3

Тема: «Связи с общественностью».

Содержание: разработать проект пресс-релиза для СМИ.

Форма выполнения: текст пресс-релиза.

Требования к выполнению: текст пресс-релиза должен содержать новостную информацию о конкретном музейном событии — выставке, экспозиции, специальном мероприятии и др. (название, дата, место, время начала мероприятия), важный материал о проекте, информацию о партнерах, контактные данные.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

1. Менеджмент — это:
 - а) искусство;
 - б) наука;
 - в) искусство и наука.
2. Особенности менеджмента в музейной сфере обусловлены:
 - а) спецификой некоммерческой деятельности;
 - б) спецификой производимой продукции (товаров, услуг);
 - в) спецификой законодательства, регулирующего деятельность в сфере культуры.
3. Определение приоритетов поддержки и развития музейной сферы — это задача:
 - а) органов власти;
 - б) общественных организаций;
 - в) работников культуры.
4. Государственное регулирование деятельности в музейной сфере — это:
 - а) принятие законодательных норм и гарантий;
 - б) контроль выполнения законодательства;
 - в) выделение средств государственного бюджета.
5. Проблема «бизнес и культура» — это:
 - а) вопросы сотрудничества бизнеса и культуры;
 - б) деловая активность в сфере культуры;
 - в) культура бизнес-процессов и управления ими.
6. Некоммерческая деятельность — это:

- а) невыгодная деятельность;
- б) деятельность, осуществляемая некоммерческими организациями;

- в) социально значимая деятельность, неосуществимая на коммерческой основе.

7. Дополнительные средства привлекаются в музейную сферу потому, что:

- а) виды деятельности в ней коммерчески неконкурентны;
- б) необходимо обеспечить занятость работников культуры;
- в) она дает возможность реализации социального партнерства.

8. Благотворительность — это дело и забота:

- а) государства;
- б) бизнеса;
- в) граждан.

9. Потенциальных спонсоров в проекте интересует прежде всего:

- а) получение прибыли;
- б) получение дополнительных выгод;
- в) рекламный потенциал проекта.

10. Фандрайзинг — это:

- а) обеспечение основных фондов;
- б) обеспечение оборотных средств;
- в) обеспечение зарплаты исполнителям.

11. К технологии фандрайзинга относится:

- а) организация специальных событий и социальных мероприятий;

- б) договор о совместной деятельности;
- в) подготовка информационных материалов о проекте.

12. Условием успешного фандрайзинга является:

- а) хорошая реклама проекта;
- б) хорошая репутация и привлекательный имидж организации;
- в) большой круг личных знакомств.

13. Нормативное планирование:

- а) облегчает менеджмент;
- б) затрудняет менеджмент, ставит ему рамки и ограничения;
- в) является государственным вмешательством в бизнес-процессы.

14. Разработка проектов начинается с:

- а) определения целей;
- б) выявления актуальных проблем;
- в) поиска необходимых средств.

15. Маркетинг в сфере культуры:

- а) принципиально иной, чем в коммерческой деятельности;
- б) ничем не отличается от маркетинга других видов деятельности;
- в) включает в себя коммерческий маркетинг.

КРАТКИЙ СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И ПОНЯТИЙ

Автономное учреждение — некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти, полномочий органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, средств массовой информации, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах в случаях, установленных федеральными законами (в том числе при проведении мероприятий по работе с детьми и молодежью в указанных сферах).

Ассоциативность музейного предмета — это проявление свойства экспрессивности. Оно заключается в том, что вызывает у зрителя эмоциональные переживания на основе каких-либо ассоциаций.

Атрибуция — это исследовательское определение музейного предмета, включающее в себя сопоставление определяемого предмета с аналогичными ему. Такие исследования дают возможность выявить присущие данному предмету его основные признаки: материал, форму, устройство, размер, способ изготовления, стиль, время и т. д.

Аттрактивность — способность музейных предметов привлекать внимание. Это свойство, которое обусловлено их трехмерностью, разнообразием форм, цветом, фактурой, размерами.

Благотворительная организация (Charitable institution; Charitable organization; Philanthropic organization) — по законодательству РФ неправительственная, некоммерческая организация, созданная для благотворительной деятельности в интересах общества в целом или отдельных категорий лиц. Благотворительные организации создаются в формах общественных объединений, фондов, учреждений и др.

Бюджетное учреждение — некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий соответственно органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах. Государственные (муниципальные) задания для бюджетного учреждения в соответствии с предусмотренными его учредительными документами основными видами деятельности формирует и утверждает соответствующий орган, осуществляющий функции и полномочия учредителя.

Виды деятельности музея — комплектование фондов, научные исследования, научно-фондовая, экспозиционно-выставочная и культурно-образовательная и просветительная.

Государственная культурная политика (политика государства в области культурного развития) — совокупность принципов и норм, которыми руководствуется государство в своей деятельности по сохранению, развитию и распространению культуры, а также сама деятельность государства в области культуры.

Государственная программа — система мероприятий и инструментов государственной политики, обеспечивающих в рамках реализации ключевых государственных функций достижение приоритетов и целей государственной политики в сфере социально-экономического развития и безопасности.

Государственные и муниципальные закупки — закупки, то есть приобретение, товаров, работ, услуг для государственных и муни-

ципальных нужд, которые осуществляются за счет средств налогоплательщиков, аккумулированных в соответствующих бюджетах и внебюджетных фондах. Госзакупки осуществляются в соответствии со специально разработанными процедурами и правилами, закрепленными в законодательстве.

Грант — средства (деньги, оборудование), передаваемые на безвозмездной и безвозвратной, чаще всего конкурсной основе, отечественными или иностранными дарителями (фондами, крупными бизнес структурами, правительственными организациями или частными лицами) организациям или частным лицам для выполнения работ, представляющих научную, технологическую, культурную и социальную значимость.

Доход от целевого капитала — доход от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, а также часть имущества, составляющего целевой капитал, которые передаются получателям дохода от целевого капитала.

ИКОМ (ICOM — The International Council of Museums) — Международный совет музеев, основан в ноябре 1946 г. в Париже по инициативе Chauncey J. Hamlin (Соединенные Штаты Америки), который становится его первым президентом. Комитет становится информационным центром для музеев всех профилей, существующих в мире. ИКОМ предоставляет научно-исследовательскую информацию и услуги профессионалам в области музейного дела.

ИКОМ России был создан в 1957 г. В настоящее время объединяет 300 индивидуальных и коллективных членов — музеев и музейных работников России. ИКОМ России входит в авторитетную неправительственную организацию под эгидой ЮНЕСКО — Международный совет музеев — как национальная ассоциация, призванная содействовать развитию международных музейных связей и оказывать поддержку музейному сотрудничеству.

Интерпретация — это истолкование музейных предметов как источника знаний и эмоций, их критический анализ.

Информативность — способность музейного предмета выступать в качестве источника сведений о явлениях культуры, природы, об исторических событиях и т. д.

Исследование в музее — это особая форма музейной деятельности, связанная с выработкой, распространением и применением знаний, которыми общество прежде не располагало.

Консервация — это сохранение музейных предметов путем создания определенного режима хранения, тормозящего процессы их естественного старения, а также путем активного пресечения разрушительных процессов с последующим укреплением предметов.

Коммерческие организации — организации, основной целью которых является получение прибыли.

Конкурс — торги, победителем которых признается лицо, которое предложило лучшие условия исполнения государственного или муниципального контракта, и заявке на участие в конкурсе присвоен первый номер. *Открытые конкурсы* — конкурсы, в которых могут принимать участие любые поставщики, заинтересовавшиеся опубликованным в печатных СМИ объявлением о проведении открытого конкурса. *Закрытые конкурсы* — конкурсы, в которых могут принимать участие только те поставщики, которые получили специальные приглашения к участию в этом конкурсе.

Культурная деятельность — деятельность по сохранению, созданию, распространению и освоению культурных ценностей, представлению культурных благ.

Культурная политика государства — совокупность принципов и норм, которыми руководствуется государство в своей деятельности по сохранению, развитию и распространению культуры, а также сама деятельность государства в области культуры.

Культурные блага — условия и услуги, предоставляемые организациями и физическими лицами для удовлетворения гражданами своих культурных потребностей.

Культурное потребление — участие в культурных мероприятиях и культурных практиках, а также посещение культурных мероприятий.

Культурные индустрии (cultural industries) — сектор творческих индустрий, который производит и распространяет товары и услуги в сфере культуры (литература и книгоиздание, зрелищные искусства, музыка, исполнительство и звукозапись и т. д.).

Культурный продукт — товар или услуга, несущая в себе культурные ценности, смыслы, идеи, этические и моральные нормы, образы, культурные коды и представления, создаваемый и доставляемый до целевой аудитории культурными учреждениями и организациями культуры.

Культурные ценности — нравственные и эстетические идеалы, нормы и образцы поведения, языки, диалекты и говоры, национальные традиции и обычаи, исторические топонимы, фольклор, художественные промыслы и ремесла, произведения культуры и искусства, результаты и методы научных исследований культурной деятельности, имеющие историко-культурную значимость здания, сооружения, предметы и технологии, уникальные в историко-культурном отношении территории и объекты.

Лизинг — предоставление в аренду основных производственных фондов (обычно дорогостоящего технического оборудования) на среднесрочный или долгосрочный период.

Лицензия — специальное разрешение на осуществление конкретного вида деятельности при обязательном соблюдении лицензионных условий, выданное лицензирующим органом юридическому лицу или индивидуальному предпринимателю.

Лицензируемый вид деятельности — вид деятельности, на осуществление которого на территории Российской Федерации требуется получение лицензии.

Маркетинг в музее — комплексное изучение рынка, планирование спектра предлагаемых услуг и осуществление реализации программ взаимодействия музея с обществом.

Менеджмент в музее — процесс, обеспечивающий интеграцию и наиболее эффективное использование материалов и человеческих ресурсов музея для достижения стоящих перед ним целей.

Мериторные блага — блага, спрос на которые со стороны частных лиц отстает от «желаемого обществом» и стимулируется государством.

Меценатство — вид благотворительной деятельности, связанный с поддержанием и развитием объектов культуры, видов профессиональной деятельности, составляющих культурное достояние Российской Федерации.

Многоканальное финансирование культуры — современный способ финансирования учреждений, организаций культуры и культурных проектов, суть которого сводится к интеграции финансовых потоков, включающих государственные бюджетные средства, средства спонсоров, меценатов и благотворителей.

Мониторинг сферы культуры — процесс постоянного непрерывного наблюдения за состоянием сферы культуры и анализа ее деятельности.

Музееведение (музеология) — наука, формирующаяся на стыке социального и гуманитарного знания и изучающая закономерности генезиса и функционирования музея, его взаимодействия с наследием и обществом.

Музей — культурная форма, исторически выработанная человечеством для сохранения, актуализации и трансляции последующим поколениям наиболее ценной части культурного и природного наследия. В процессе генезиса и эволюции музей реализуется как открытое для публики некоммерческое учреждение, осуществляющее свои социальные функции на благо обществу. Музей является институтом социальной памяти, который отбирает, хранит, исследует, экспонирует и интерпретирует первоисточники знаний о развитии общества и природы — музейные предметы и другие виды движимого и недвижимого материального и нематериального культурного наследия.

Налог — обязательный, индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) муниципальных образований.

Некоммерческая организация — организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками.

Нормы труда — нормы выработки, времени обслуживания. Устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации производства и труда.

Общественное (социальное) благо — благо, потребляемое одним лицом и остающееся доступным для потребления другими лицами.

Общественно-государственное партнерство — партнерское, целенаправленное взаимодействие органов государственной власти с гражданским обществом.

Оплата труда — система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Организация — объединение физических лиц на основе общности их интересов, выступающее в гражданском обороте как одно лицо, один субъект права. Характеризуется определенной иерархией, соподчиненностью подразделений, составляющих его структуру, четкой регламентацией отношений между участниками.

Организация культуры — организация, основная деятельность которой направлена на сохранение, создание, распространение и освоение культурных ценностей, предоставление культурных благ населению.

Основная деятельность — деятельность некоммерческой организации, соответствующая целям, ради осуществления которых эта организация создана, и предусмотренная ее учредительными документами.

Планирование — одна из важнейших частей системы хозяйствования, состоящая в разработке, реализации планов и контроле за их выполнением.

Получатели дохода от целевого капитала — некоммерческие организации, за исключением государственных корпораций, политических партий и общественных движений. Получателем дохода от целевого капитала некоммерческой организации — собственника целевого капитала, не являющейся специализированной организацией, является только данная некоммерческая организация.

Попечительский совет — орган управления, осуществляющий надзор за деятельностью некоммерческой организации, принятием другими органами управления решений и обеспечением их испол-

нения, использованием средств, соблюдением законодательства. Попечительский совет обязателен для такой формы некоммерческой организации как фонд.

Право собственности — право собственника на владение, пользование и распоряжение своим имуществом.

Право владения — фактическое обладание имуществом и удержания его в собственном владении.

Право пользования — возможность эксплуатации имущества, извлечение из него полезных свойств и (или) получения от него доходов.

Право распоряжения — возможность собственника по своему усмотрению и в своих интересах совершать действия, определяющие юридическую судьбу имущества.

Предпринимательская деятельность — самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли.

Приватизация — передача имущества, находящегося в государственной или муниципальной собственности, в собственность граждан и юридических лиц.

Программа — согласованный по ресурсам, исполнителям, времени осуществления комплекс плановых мероприятий, направленный на решение конкретной проблемы в установленные сроки.

Проект — серия спланированных, тщательно документально обоснованных взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения определенных целей и разрешения конкретных задач за строго определенный период времени. Это планомерная работа, направленная на достижения конкретных целей, основанная на адекватном использовании имеющихся в распоряжении ресурсов.

Разгосударствление — передача имущества, находящегося в государственной собственности, в муниципальную собственность, а также в собственность граждан и юридических лиц.

Расходы организации — затраты, издержки организации.

Расходы бюджета — денежные средства, направленные на финансовое обеспечение задач и функций государства и местного самоуправления.

Результаты — четкая формулировка, соответствующая желаемому образу, которая указывает на то, что является самым важным для организации и почему.

Реклама музейная — это процесс подготовки и распространения целенаправленных сообщений, которые все вместе и каждое в отдельности предназначены оказывать позитивное влияние на становление, развитие и функционирование рыночных отношений музейной деятельности.

Рентабельность — один из обобщающих показателей эффективности хозяйствования, характеризующий степень прибыльности организации в целом, предпринимательской деятельности, отдельных видов продукции (работ, услуг) за определенный период времени. Рентабельность организации рассчитывается как отношение полученной прибыли к размерам ее производственных фондов, рентабельность продукции — как отношение прибыли от реализации продукции к ее полной себестоимости. Общая рентабельность производства — отношение всей балансовой прибыли организации к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств.

Репрезентативность музейных предметов — это представительность их среди предметов однотипных, тождественных. В ряду похожих предметов имеются такие, которые с наибольшей полнотой раскрывают то или иное явление действительности и ярче его отражают, то есть являются более представительными, репрезентативными.

Реставрация — восстановление облика музейного предмета, максимально приближающегося к первоначальному, посредством устранения искажений предмета, происшедших в результате его естественного старения, нанесенных повреждений или преднамеренных изменений.

Ресурсы культуры — средства, возможности, которые используются для создания культурных ценностей и благ.

Ресурсы культуры экономические — факторы производства, которые используются в процессе создания культурных благ. К ним относятся природные и трудовые ресурсы, капитал, предпринимательская способность.

Самофинансирование — способ осуществления финансово-хозяйственной деятельности, при котором все расходы по воспроизводству покрываются за счет собственных источников.

Система оплаты — порядок оплаты труда работников, установленный в организации в соответствии с выбранной формой оплаты труда.

Систематизация — это группировка имеющихся музейных предметов с целью определения ценности и места предмета в музее.

Смежные права — права, регулирующие отношения, возникающие в связи с созданием и использованием фонограмм, исполнений, постановок, передач организаций эфирного или кабельного вещания. Субъектами смежных прав являются исполнители, производители фонограмм, организации эфирного или кабельного вещания.

Смета — документ, в котором отражаются доходы и расходы организации.

Собственность — исторически сложившиеся общественные отношения, которые характеризуются присвоением участниками производства факторов (ресурсов) и результатов производства.

Собственник целевого капитала — некоммерческая организация, созданная в организационно-правовой форме фонда, автономной некоммерческой организации, общественной организации, общественного фонда или религиозной организации.

Собственность государственная — имущество, принадлежащее на праве собственности Российской Федерации (федеральная собственность), и имущество, принадлежащее на праве собственности субъектам РФ (собственность субъектов РФ).

Собственность интеллектуальная — исключительное право гражданина или юридического лица на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации продукции, выполняемых работ или услуг (наименование, товарный знак, знак обслуживания и т. п.).

Собственность муниципальная — имущество, принадлежащее на праве собственности городским и сельским поселениям, а также другим муниципальным образованиям.

Собственность частная — имущество, которое находится в собственности граждан и юридических лиц.

Совместительство — выполнение работником, помимо своей основной, другой регулярно оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время.

Совмещение профессий (должностей) — выполнение работником в течение своего рабочего времени наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, дополнительной работы по другой профессии (должности).

Социальная сфера — группа отраслей, в которых создаются обладающие социальной полезностью блага. К ней относятся здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение, образование, культура, наука и научное обслуживание, социальное страхование, пенсионное обеспечение и др.

Социокультурные функции музея — обязанности, несвойственные другим учреждениям, виды деятельности музея по отношению к обществу и культуре.

Специализированная организация управления целевым капиталом — некоммерческая организация — собственник целевого капитала, созданная в организационно-правовой форме фонда исключительно для формирования целевого капитала, использования, распределения дохода от целевого капитала в пользу иных получателей дохода от целевого капитала в порядке, предусмотренном федеральным законом.

Спонсор — юридическое или физическое лицо, финансирующее какое-либо мероприятие.

Спонсорство — осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада (в виде предоставления имущества, результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемой рекламы о спонсоре, его товарах. Спонсорский вклад признается платой за рекламу, а спонсор и спонсируемый соответственно рекламодателем и рекламораспространителем.

Среда музейная — это место бытования музейного предмета, где созданы необходимые условия для максимального влияния его на человека в музее.

Субвенция — бюджетные средства, предоставляемые бюджету другого уровня бюджетной системы Российской Федерации или юридическому лицу на безвозвратной и безвозмездной основах на осуществление определенных целевых расходов.

Субсидия — бюджетные средства, предоставляемые бюджету другого уровня бюджетной системы Российской Федерации, физическому или юридическому лицу на условиях долевого финансирования целевых расходов.

Тарифная система — совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий.

Тарифная ставка — фиксированный размер оплаты работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени.

Тарификация работы — отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда.

Творческие (креативные) индустрии — отрасли создания продуктов и иных благ с высокой долей творческой составляющей. Они существуют в культурном наследии (историко-культурные объекты и традиционные виды культурного самовыражения), искусстве (художественное творчество и исполнительские виды искусства), медиа (аудиовизуальное творчество, издательская деятельность) и функциональных сферах (дизайн, творческие услуги и новых медиа).

Теория документирования изучает различные стороны действительности, стремясь познать характер музейности, выявить объекты музейного значения, подлежащие сохранению и использованию в виде своеобразных документов, удостоверяющих реальность и являющихся элементами исторической памяти. Таким образом проявляется документационный подход к реальности. Теория документирования научно обосновывает критерии отбора, методику музееведческого исследования действительности.

Теория музейной коммуникации исследует музей как один из коммуникационных институтов, который не только концентрирует, обобщает и распространяет информацию, но и самостоятельно продуцирует ее на базе музееведческих исследований. Данная теория

изучает специфику передачи информации, в основе которой лежат музейные предметы. Музейная коммуникация рассматривается как многоплановая, где основным каналом является экспозиция.

Теория тезаврирования связана с исследованием процесса познания ценности музейных предметов, учетом этой ценности и проблемами ее сохранения. В рамках теории тезаврирования фонд музейных предметов рассматривается как особая документальная система, модель реального мира.

Товарный знак — зарегистрированные в официальном порядке обозначения, способные отличать товары и услуги одних юридических или физических лиц от однородных товаров и услуг других юридических или физических лиц.

Трансферт — операция, посредством которой одна институциональная единица представляет товар, услугу или актив (финансовый или нефинансовый) другой единице, не получая от нее возмещения в виде товара, услуги или актива.

Трудовой договор — соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные законами и иными нормативными правовыми актами, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнить определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка. Сторонами трудового договора являются работодатель и работник.

Управляющая компания — акционерное общество, общество с ограниченной (дополнительной) ответственностью, созданные в соответствии с законодательством Российской Федерации и имеющие лицензию на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами или лицензию на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами.

Услуга культуры — культурное благо, целесообразная деятельность, существующая в форме полезного эффекта труда в сфере культуры.

Учредитель — основатель организации, участвующий в образовании имущества юридического лица и принявший на себя обязательства согласно учредительным документам.

Учредительные документы — документы, на основании которых образуется и действует юридическое лицо.

Учреждение — некоммерческая организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая полностью или частично этим собственником.

Фандрайзинг — деятельность, направленная на привлечение средств в некоммерческий сектор.

Фандрайзинговая деятельность (от англ. *to raise funds*, дословно — «поднимать фонды») — деятельность по поиску внешнего финансирования, поиск внебюджетных источников финансирования организации, привлечение грантов, пожертвований на текущую и проектную деятельность организации, и поиск спонсорских денег.

Фонд — не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов и преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели.

Финансирование — выделение денежных средств из определенных источников на конкретные цели: развитие отраслей, строительство и реконструкцию объектов, содержание бюджетных учреждений, проведение социально-культурных мероприятий и другие нужды.

Финансы — совокупность экономических отношений в процессе создания и использования фондов денежных средств.

Финансовые ресурсы организации — совокупность всех денежных средств, находящихся в распоряжении организации.

Хозяйственный механизм организаций культуры — система экономических, организационных, правовых и других форм, методов и инструментов управления деятельностью организаций культуры.

Целевая аудитория — это все потенциальные и реальные потребители товара (услуги), сохраняющие заинтересованность в нем

определенное время или готовые изменить свои предпочтения в пользу данного товара (услуги) под маркетинговым давлением, реализация товара для которых, во-первых, выгодна продавцу в данный промежуток времени и, во-вторых, возможна.

Целевой капитал некоммерческой организации — сформированная за счет пожертвований, внесенных жертвователем (жертвователями) в виде денежных средств, часть имущества некоммерческой организации, переданная некоммерческой организацией в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности некоммерческой организации или иных некоммерческих организаций, в порядке, предусмотренном федеральным законом.

Целевые поступления — средства (в денежной и натуральной формах), поступающие в некоммерческую организацию на ведение основной деятельности.

Ценовая эластичность спроса — степень изменения объема реализуемой продукции (услуг) в зависимости от динамики цен на нее.

Ценообразование — процесс формирования и изменения цен, определение их уровней, соотношений, структуры.

Экономические отношения в сфере культуры — отношения, связанные с сохранением, созданием, распространением и освоением культурных ценностей, предоставлением культурных благ.

Эксперт — специалист, аттестованный для проведения работ по сертификации продукции (систем обеспечения качества продукции или услуг), аккредитации органов по сертификации и испытательных лабораторий в Системе сертификации и способный на основе своих знаний и опыта дать квалифицированную консультацию или выполнить определенную работу.

Эффективность — соотношение результата и ресурса рассматриваемой программы, проекта или их функционирования по сравнению с аналогами.

Юридическое лицо — организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять

имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Public relations в музее — это система взаимодействия музея с обществом, выражающаяся в поддержании благоприятных отношений музея со своими посетителями посредством проведения целого ряда мероприятий, направленных на создание позитивного мнения о музее и его деятельности.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Законодательные нормативные правовые акты Российской Федерации

Конституция Российской Федерации. Официальный текст по состоянию на 1 января 1997 г. С историко-правовым комментарием. М., 1997.

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ.

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ.

Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ.

Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ.

Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ.

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

Федеральный закон «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» от 26.05.1996 № 54-ФЗ.

Федеральный закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» от 11.08.1995 № 135-ФЗ.

Федеральный закон «О безвозмездной помощи (содействии) Российской Федерации» от 22.04.1999 № 95-ФЗ.

Федеральный закон «О рекламе» от 18.07.1995 № 108-ФЗ.

Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ.

Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 08.08.2001 № 128-ФЗ.

Федеральный закон «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» от 09.10.1992 № 3612-1.

Федеральный закон «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» от 09.10.1992 № 3612-1.

Федеральный закон «О ввозе и вывозе культурных ценностей» от 15.04.1993 № 4804-1.

Федеральный закон «Об автономных учреждениях» от 03.12.2006 № 174-ФЗ.

Федеральный закон «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» от 30.12.2006 № 275-ФЗ.

Основная

Абанкина Т. В. Эндаумент — новый канал финансирования культуры // Справочник руководителя учреждения культуры / Т. В. Абанкина. № 4. 2007. С. 47–53.

Артемьева Т. Основы академического фандрейзинга в социальной сфере: привлечение средств на реализацию научно-образовательных и социально-культурных проектов и программ / Т. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. СПб. : РГПУ, 2008. 453 с.

Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. М. : Экономика, 2003. 684 с.

Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремина. М. : ЮНИТИ, 2002. 560 с.

Дымникова А. И. Управление культурой в рыночной экономике / А. И. Дымникова. СПб. : С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов, 2000. 183 с.

Музейное дело России / под ред. М. Е. Каулен (ответ. ред.), И. М. Косовой, А. А. Сундиевой. М. : ВК, 2003. 614 с.

Ноль Л. Я. Информационные технологии в деятельности музея : учеб. пособие / Л. Я. Ноль. М. : Рос. гос. гуманитар. ун-т, 2007. 203 с.

Российская музейная энциклопедия : в 2 т. / ред. В. Л. Янин. М. : Прогресс : Рипол Классик, 2005.

Тульчинский Г. Л. PR в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. СПб. : Лань : Планета музыки, 2011. 571 с.

Тульчинский Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие для студентов вузов / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. 4-е изд., испр. и доп. СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2009. 541 с.

Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. 6-е изд. СПб. : Питер, 2011. 448 с.

Шафф Т. Путеводитель по фандрайзингу : рабочая модель по привлечению спонсоров / Т. Шафф ; пер. с англ. Е. Б. Полагаевой. М. : Вершина, 2006. 247 с.

Шекова Е. Л. Управление учреждениями культуры в современных условиях : учеб. пособие / Е. Л. Шекова. СПб. : Лань, 2014. 412 с.

Хадсон К. Влиятельные музеи / К. Хадсон ; пер. с англ. Новосибирск : Сибир. хронограф, 2001. 194 с.

Шулепова Э. А. Основы музееведения / Э. А. Шулепова. М. : Едиториал УРСС, 2005. 504 с.

Юренева Т. Ю. Музееведение : учебник для высш. школы / Т. Ю. Юренева. 2-е изд. М. : Академ. проект, 2004. 560 с.

Дополнительная

Арт-Фандрейзинг : сб. науч. тр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой. М. : Pro-bono publico, 2002. 80 с.

Бортник Е. М. Управление связями с общественностью / Е. М. Бортник, Э. М. Коротков, А. Ю. Никитаева. М. : ИД ФБК — Пресс, 2002. 128 с.

Востряков Л. Современный музейный менеджмент : учеб. пособие / Л. Востряков. М. : Гардарики, 2013. 251 с.

Игнатьева Е. Л. Экономика культуры : учеб. пособие / Е. Л. Игнатьева. М. : ГИТИС, 2004. 232 с.

Лорд Б. Менеджмент в музейном деле / Б. Лорд, Г. Лорд. М. : Логос, 2002. 255 с.

Калякина А. В. Маркетинг в музее: Основные этапы разработки и осуществления маркетинговой политики / А. В. Калякина // Справочник руководителя учреждения культуры. 2004. № 2. С. 60–66.

Кондратьев Э. В. Связи с общественностью / Э. В. Кондратьев, Р. Н. Абрамов ; под общ. ред. С. Д. Резника. 6-е изд., испр. и доп. М. : Академ. проект, 2009. 511 с.

Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. М. : Вильямс, 2007. 656 с.

Мак-Илрой Э. Культура и бизнес. Путеводитель по фандрейзингу / Э. Мак-Илрой ; пер. с англ. М. : ИД Классика-XXI, 2010. 156 с.

Музей будущего: информационный менеджмент : сб. ст. / сост. А. В. Лебедев. М. : Музей будущего, 2001. 217 с.

Музеи. Маркетинг. Менеджмент : практ. пособие / сост. В. Ю. Дукельский. М. : Прогресс-Традиция, 2001. 224 с.

Музей и новые технологии: На пути к музею XX века / сост. и науч. ред. Н. А. Никишин. М. : Прогресс-Традиция, 1999. 216 с.

Пул Дж. Х. Когда менеджмент приносит деньги: Наставления учреждениям культуры всех стран / Дж. Х. Пул ; пер. с англ. СПб. : Контрфорс, 2000. 141 с.

Солдатенко А. Международная маркетинговая политика Эрмитажа / А. Солдатенко // Museum. 2003. № 217. С. 75–78.

Теория и практика музейного дела в России на рубеже XX–XXI веков // Труды ГИМ. Вып. 127. М. : [б. и.], 2001. 488 с.

Управление музеем — XXI век : комплект презентационных и учебных материалов проекта ЮНЕСКО/МФГС/Бюро ЮНЕСКО в Москве. М. ; 2010. 124 с.

Учебное издание

Михайлова Татьяна Борисовна

МЕНЕДЖМЕНТ МУЗЕЕВ

Учебно-методическое пособие

Заведующий редакцией *М. А. Овечкина*

Редактор *Е. Е. Крамаревская*

Корректор *Е. Е. Крамаревская*

Компьютерная верстка *В. К. Матвеев*

Подписано в печать 31.10.2019 г. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.

Бумага офсетная. Цифровая печать. Усл. печ. л. 5,35.

Уч.-изд. л. 4,5. Тираж 40 экз. Заказ 221.

Издательство Уральского университета

Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ

620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4

Тел.: +7 (343) 389-94-79, 350-43-28

E-mail: rio.marina.ovechkina@mail.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ

620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4

Тел.: +7 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13

Факс: +7 (343) 358-93-06

<http://print.urfu.ru>



МИХАЙЛОВА ТАТЬЯНА БОРИСОВНА

Кандидат искусствоведения, доцент кафедры истории искусств и музееведения Уральского федерального университета, главный специалист-эксперт Управления Министерства культуры Российской Федерации по Уральскому федеральному округу, дважды лауреат областной музейной премии им. О. Е. Клера, обладатель специального звания «Хранитель народных художественных промыслов Свердловской области». Сфера научных интересов — музееведение, экспертиза культурных ценностей, уральские народные художественные промыслы.